Voices of Canadians:

Seeking Work-Life Balance

Government of Canada Gouvernement du Canada

Canada

LT-AH055-01-03

Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance

Dr. Linda Duxbury,
Sprott School of Business
Carleton University, Ottawa

Dr. Christopher Higgins,
Ivey School of Business
University of Western Ontario, London

Donna Coghill,
MBA student, Sprott School of Business
Carleton University, Ottawa

2003

Published by
Human Resources Development Canada
Labour Program
January 2003

The opinions expressed in this study do not necessarily reflect the views and policies of Human Resources Development Canada or the Labour Program.

Également disponible en français sous le titre:

Témoignages canadiens: À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle

Additional copies may be obtained from:

Publications Centre
Human Resources Development Canada
140 Promenade du Portage, Phase IV
Hull, Québec K1A 0J9
Fax: (819) 953-7260
pub@hrdc-drhc.gc.ca

This document is available in HTML and PDF formats on the Internet, at:

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/worklife/vcswlb-tcrctvp/presentation.cfm

Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2003
Cat. No. RH54-12/2003
ISBN: 0-662-67059-0

103-02973/

Acknowledgments

The authors would like to thank the thousands of Canadians who took the time to write comments at the end of the survey. While it was impossible to include everyone's actual comments in this report, the quotes selected do represent the views of all Canadians who gave comments.

We would also like to thank Health Canada for funding the survey and Human Resources Development Canada for funding the analysis that led to this report, in particular the Gender Analysis and Policy Directorate for participating in the funding, and the Labour Program for funding and promoting this report.

Finally, we would like to thank Barbara Allen for her help in coding the comments.

Table of Contents

Preface vii

Introduction 1

The 2001 Health Canada Work-life Conflict Study 2

Analysis of the Respondents' Comments 2

Outline of the Report 4

Part One: Challenges Faced by Employees with Respect to Balance 5

Problems and Challenges at the Organizational Level 5

Organizational Problems: Workloads 6

Organizational Problems: Non-Supportive Management 9

Organizational Problems: Organizational Culture 11

Organizational Problems: Conflict Between Balance and Career Advancement 16

Organizational Problems: Policies 17

Organizational Problems: Too Much Change Makes Balance More Difficult 19

Organizational Problems: Temporary and Part-time Work 20

Organizational Problems: Work-Related Travel Increases Stress 22

Organizational Problems: Specific Challenges 23

Organizational Problems: Comments that Say It All 25

Problems and Challenges at the Work-Life Interface 26

Problems at the Work-Life Interface: Role Overload 26

Problems at the Work-Life Interface: Role Interference 27

Problems at the Work-Life Interface: Specific Challenges 30

Problems at the Work-Life Interface: Comments that Say It All 31

Problems and Challenges at the Individual or Family Level 32

Problems at the Individual or Family Level: Personal Problems 32

Personal and Family Problems: Challenges at Home 35

Personal and Family Problems: Eldercare 42

Personal and Family Problems: Financial Strains 44

Personal and Family Problems: Comments that Say It All 46

Part Two: Positive Observations with Respect to Work-Life Balance 49

General Comments 49

Positive Comments about the Organization 52

Positive Comments on the Manager 54

Part Three: Achieving a Balance 57

Achieving a Balance: Personal Strategies 57

Solutions: People Make Choices 61

Part Four: Recommendations to Employers and Governments 67

Recommendations to Organizations 67

Recommendations at the Policy Level 69

Part Five: Summary and Conclusions 73

What Does Work-Life Conflict Look Like? 73

What Makes a Difference at the Organizational Level? 74

Conclusions 75

Recommendations 76

What Can Employers Do to Reduce Work-Life Conflict? 76

What Can Governments Do to Reduce Work-Life Conflict? 79

APPENDICES

Appendix A: Summary of Key Differences in Types of Comments Made 81

Appendix B: An Overview of the Coding Scheme 83

Preface

This report is not an academic study. Instead, it is a compilation of the comments of Canadian workers regarding how they feel about the stress they are facing in their daily lives as they seek to balance work and family.

Stress levels have increased as the work environment has changed in the last decade in response to downsizing, globalization, competitive pressures and technological change. In addition, broader and fundamental changes in society and the family have contributed to the problems inherent in balancing competing responsibilities. The views of the individuals documented here underscore the degree to which all these changes have affected individuals at work, at home and in their personal life.

To highlight the immediacy of these issues, the comments have been left largely in people's own words. Consequently, they provide a window on how people experience and react to stress and the ways they find to try to deal with it.

These expressions of stress are drawn from the 10,000 comments provided by participants in Health Canada's 2001 National Work-Life Conflict Study. The survey covered workers in the public, private and not-for-profit sectors in a wide range of large organizations across Canada.

Almost two-thirds of the comments are about the difficulty of achieving work-life balance, especially problems at the organizational level (which account for over 40% of the comments overall). Somewhat fewer concerns, but still a significant number, were voiced about how work and family interrelate and the difficulty of balancing competing demands and expectations. A minority of the comments were positive. Some responses contained recommendations on how to reduce stress levels or achieve work-life balance.

By documenting people's responses in their own words, this report illustrates very clearly how people are experiencing often extreme levels of stress due to the conflict between work and home. This report is therefore a valuable record that provides first-hand insights into a burgeoning problem for individuals and organizations.

Introduction

The issues associated with balancing work and family are of paramount importance to individuals, their employers, their families, their unions, and governments concerned with global competitiveness, citizen well-being and national health. Although much has been written about the topic, only a handful of "high impact" studies have been conducted on this subject in Canada. Despite the fixation of the popular press on the topic (reflecting its readers' interest) there is, at this time, little sound empirical data available to inform the debate. This is unfortunate, as credible research in this area has the power to change how governments and employers think about the issue and how they formulate and implement human resource, social and labour policy.

A decade ago we, along with our colleagues Dr. Catherine Lee at the University of Ottawa and Dr. Shirley Mills at Carleton University, conducted a national study of work-life conflict in Canada to "explore how the changing relationship between family and work affects organizations, families and employers." In total, 14,549 employees from 37 medium-sized and large private sector organizations and 15,921 employees from seven federal public service departments participated in this research.

A lot has happened with respect to work and family life in the 10 years since we conducted our first study on work-family balance. Academic research on the topic has burgeoned. Nationally, the 1990s was a decade of turbulence for working Canadians as companies downsized, rightsized, restructured and globalized. The recession of the early nineties was followed by the "jobless recovery" of the mid-nineties, and job security was the issue that absorbed many working Canadians and their families. Organizations, faced with a glut of competent employees from which to choose, often paid little attention to becoming "best practice" with respect to human resource management.

Throughout the nineties, technological change and the need to be competitive globally increased the pressures on organizations and employees alike. Time in employment increased for many, as did the use of non-standard types of employment. Non-work demands also increased over the decade as family structures continued to change and the percentage of working Canadians with childcare, eldercare or both (the sandwich generation) continued to rise.

Paradoxically, as we enter the new millennium there has been a complete about-face with respect to this issue as employers, faced with impending labour shortages, have become preoccupied with recruiting and retaining "knowledge workers." Such employers have recognized that a focus on "human capital" is one key to increased productivity for the workforce of 2002 and beyond.

Taken together, these changes suggest it is time for another rigorous empirical look at the issue of work-life conflict. This report presents data collected during such an endeavour.

The 2001 Health Canada Work-Life Conflict Study

In 2001, Duxbury and Higgins conducted a national study on work-life conflict. This study, which was funded by Health Canada, was undertaken to examine the issues associated with work-life conflict, identify Canadians at risk, identify why key stakeholders (governments, employers, employees) should care about the issue by determining the "bottom line" impact of conflict between work and life, and provide direction on ways to move forward.

The study sample consists of 31,571 Canadian employees who work for public sector (federal, provincial and municipal governments), private sector and not-for-profit (defined in this study to include organizations in the health care and educational sectors) organizations. All employees in the sample came from organizations employing 500 or more people.

In total, 100 companies with more than 500 employees participated in the study: 40 from the private sector, 22 from the public sector and 38 from the not-for-profit sector. Private sector companies from the following sectors were included in the sample: telecommunications, high technology, retail, transportation, pharmaceutical, financial services, entertainment, natural resources and manufacturing. The public sector sample included 7 municipal governments, 7 provincial government departments, and 8 federal public service departments or agencies. The not-for-profit sector sample consisted of 15 hospitals or district health councils, 10 school boards, 8 universities and colleges, and 5 "other" organizations that could best be classified as not-for-profit/greater public service (e.g. social service, charity, protective services). The sample is nationally representative. Complete details on this study (i.e. description of the sample, description of the survey instrument) can be found on the Health Canada Web site listed below.[1]

Data were gathered using a 12-page survey instrument. On the last page of the survey, we invited survey respondents to write any comments they might have about balancing work, family and lifestyle. Just under 10,000 people responded with substantive comments, of which 5,000 were considered in this analysis.[2] This report summarizes the stories they tell.

Analysis of the Respondents' Comments

The 5,000 comments were input, along with a unique survey identifier, into a computer. This resulted in over 1,200 pages of usable quotations. Atlas software was then used to content analyze and categorize the quotes. The unique identifier was then used to link the comment to the survey from which it came. This allowed us to compare those who provided comments to those who did not with respect to each of the measures collected in the survey. There were surprisingly few substantive differences (defined as a

[1] *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One* (http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/index.html).

[2] The following types of comments were not considered in this analysis: comments on the questionnaire itself (e.g. how long it took to fill it in, who else should receive it, how it had made them think about their life), explanations of answers and responses, suggestions on additional questions that should be included in future questionnaires, "thank yous" for doing the study, and critical comments about working.

difference of 5% or more) between the two groups. Not surprisingly, survey respondents with high work-life conflict (women, parents, employees with eldercare responsibilities, and those with higher role overload, higher work to family and family to work interference) were more likely to give comments than those whose lives were more balanced. This is not surprising given the stronger relevance of this topic to these individuals.

Initial analysis of the comments yielded a wide variety of types of comments – 33 categories in all! The types of comments we received were by no means evenly distributed. The vast majority of comments (64%) dealt with the challenges employees face balancing their work and their life. Within this group of comments, challenges faced at the organizational level dominated (41% of all comments dealt with problems or challenges at the organizational level). Problems experienced at the interface between work and family were discussed by 12% of the sample, while 9% talked about problems they were having at home that made balance problematic. Only 2% of those who gave comments talked about individual factors that contributed to work-life imbalance.

Only about 10% of those who gave comments offered remarks that could be considered positive in tone. The positive comments were fairly equally distributed among the following five categories: balance (2.1%), family (1.4%), their manager (1.2%), their organization (3.3%) and themselves (1.7%).

Just under 12% of the respondents offered recommendations on how balance could be improved. The majority of the recommendations (8.3%) dealt with policies that the respondents felt would help Canadians balance work and family. The other 3.5% of these comments were more general in nature and were directed at the organization.

Finally, 11.4% of those who gave comments talked about how they personally had achieved balance. These comments could be subdivided into three groups: personal solutions (5.1%), general solutions (4.4%) and solutions at the family level (1.9%).[3]

To answer the question "who made what types of comments?" we did additional statistical analysis. First, a number was assigned to each of the comment groups identified above. Second, we identified several key variables that we wished to include in this examination process. These variables included gender (male versus female), childcare (those who spent time each week in childcare versus those who did not), eldercare (those who spent time each week in eldercare versus those who did not), job type (manager versus professional versus other – which includes those who work in clerical, administrative, technical, retail and production type jobs), and sector (public versus private versus not-for-profit). Finally, the frequency with which the various types of comments were made by respondents in each of these groups was calculated. The results of this analysis can be found in Appendix A. Examination of these data indicate that there were very few substantive differences (i.e. differences of 5% of more) between the groups with respect to the types of comments given. This suggests that the results from this study likely reflect the opinions of Canadians who are employed by larger organizations. To assist the reader, all substantive between-group differences in the data are referenced in the report when relevant.

---

[3] It should be noted that just over 2% of the comments could not be classified under any of these headings. For this reason, the percentages given in Appendix A do not add up to 100%.

Outline of the Report

This was a very difficult report to write due to an "embarrassment of riches." As noted previously, our request for comments generated over a thousand pages of excellent commentary, which reflected hundreds of different concerns and suggestions. The 33 main categories of comments generated over 150 subcategories of issues (see Appendix B). This made it difficult to decide which issues and quotes to include in the document. In order to maximize the impact of the report, it was decided to pick a small number of representative comments for as wide a variety of issues as possible. Interested readers can, however, find a more complete set of quotes (as well as quotes on issues not included in this report) on the authors' Web site: http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/.

The rest of the report is divided into five main parts, the first four of which correspond to the main categories of comments received. Part one focuses on the challenges and problems Canadian employees face as they try to balance work and life. Part two features positive observations with respect to work-life balance. Part three outlines how Canadians have achieved balance and focuses on personal solutions. Part four provides suggestions and recommendations on how governments, organizations and managers can facilitate work-life balance. The report concludes in part five with a summary and set of recommendations.

There is a vast academic literature dealing with the issue of work-life conflict. Most of the reports in this area focus on facts and figures. This report is different, in that it tells the stories behind the statistics by focusing on what Canadians have to say about their lives with respect to work, family and life. As such, it provides a clearer view of what both conflict and balance look and feel like from the point of view of Canadian employees and their families. It also explores what factors make balance problematic and looks at how Canadians and their families cope.

It is hoped that by putting a "human face" on the numbers, this report will provide business and labour leaders and policy makers with the impetus to develop and implement policies and practices that better support working Canadians. This report should also provide comfort to Canadian workers, as it demonstrates that they are not alone – other Canadians are facing the same set of challenges. By presenting quotes from Canadians who have achieved a balance, it may also give employees an improved understanding of how they can better cope with the multiple demands on their time and energy.

Part One: Challenges Faced by Employees with Respect to Balance

Work-life balance is not something that just happens. It involves the efforts of a number of partners: the employee, the organization for which the employee works, the family with whom the employee lives, and the society in which all are embedded. It involves mutual understanding and respect between all of these players. This section illustrates what happens when this delicate balance between work and life is disturbed.

The comments presented in this section indicate that balance can be thought of as a set of reciprocal relationships with a set of highly interdependent partners. Taken together, the comments offer compelling proof that decisions, actions or circumstances in any one of the work and life domains will have impact on the others. In other words, they debunk the "separate worlds" model that is still subscribed to in many Canadian businesses and in many parts of Canadian society.

Comments relating to three sets of challenges (representing the various work-life partners) are presented in this part of the report:

- those that arise at the level of the organization;
- those that flow from the interface between work and family; and
- those that come from the individuals themselves and/or have their origin in the family domain.

Problems and Challenges at the Organizational Level

While we talk about work and family balance being a partnership between individuals, the organizations that employ them and the family that supports them (and is, in turn, supported by them), the analysis of the comments done for this report would suggest that it is not a partnership of equals. In this survey, 41% of the comments provided by working Canadians dealt with problems and challenges at the organizational level. This would suggest that many Canadians attribute the challenges they face with respect to balance to their employer and how work is being managed. What factors at the organizational level make balance more difficult? Canadians identified the following factors:

- Heavy workloads
- Cultures that do not support balance
- The perception that one has to choose between career advancement and balance
- Constant change
- Management that does not support balance
- Lack of policies
- Temporary work
- Work-related travel

Also discussed in this section are organizational challenges facing three groups: "baby boomers,"teachers and nurses. Those readers who are interested in the problems facing older workers and not-for-profit sector employees such as teachers and nurses are advised to read *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One*, which is on the Health Canada Web site. This section ends with two comments that seem to articulate all of the above concerns. Comments on specific work-life policies such as flextime, telework, and so on, were not included in this report but can be found on the authors' Web site at http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/.

Finally, it is interesting to note that almost half (48%) of the men who provided comments at the end of the survey talked about challenges they were having at work. This compares with 39% of women who gave comments of this type.

Organizational Problems: Workloads

One in 10 of all comments (fully one in four of comments in the organizational problem category) dealt with the issue of workloads. Males, respondents in managerial and professional positions and respondents in the not-for-profit sector sample were all substantially more likely to talk about workload issues.

Respondents identified the following causes of heavy workloads:

- Downsizing
- Unrealistic expectations
- Being a manager
- Inability to plan and to set priorities
- Impact of office technology

Reading the comments below gives one the sense that balance is next to impossible if organizations continue to increase workloads.

Workload problems due to downsizing

"The downsizing and amalgamations of the 1990s have impacted my work/family and lifestyle in the following ways: I work weekends and evenings because I have to in order to keep ahead (this is the same with my co workers). Because I work long hours, this affects my family and my leisure time. Because of reduced leisure time, stress and anxiety have increased. Workloads are increasing not only because of reduced staffing but also as a result of the improved economy. We are being pressed to make unrealistic deadlines. In summary, I enjoy my job but am very concerned that the excessive demands and increasing workload will adversely affect my health (mental/physical) and my family (marriage and relationship with children)."

"Downsizing has resulted in overworked staff with unreasonable workloads. When a company has undergone so much restructuring, one does not feel that one is able to say no to workloads or overtime. "Flexible hours" to me these days means you can come in earlier and leave later and you can work through lunch."

"Even though our organization talks a lot about a balanced home/work life, their actions are just the opposite. Continual downsizing and budget cuts require people to do two or three people's workloads. Expense cuts do not allow for manual, redundant work to be mechanized to assist workload. Managers are expected to be on 24-hour call seven days a week."

"In the past year, our employer has increased our workload by a minimum of 25%. We have received no monetary compensation for this. We have also experienced a 25% reduction in staff. The atmosphere this creates is very predictable – a nightmare. Our organization is underfunded and understaffed, and the negative impacts will be clearly visible to anyone who bothers to look. The effect on the "balance" issue is also clear."

Workload problems due to unrealistic expectations

"Corporate objectives and expectations continue to increase faster than the resources allocated to support the expected growth. The result is that you must work longer hours to do the same job as the year before. "

"Changing expectations have driven us to a fast-paced and hectic lifestyle. We have less people to do the same jobs, but jobs have also changed due to technology. We are constantly revving the engine and if not enough oil gets on the pistons, the engine blows up. Business and industry and government need to recognize this and find ways to assist."

"I work for X in a department that has steadily increased the workplace demands and sent a message to do more with less. We are incredibly under-resourced. We have become cynical about ever getting more resources and there is a sense of hopelessness. Is anyone listening to the employees? We doubt it."

Workload problems associated with being a manager

"It seems that everything is urgent from more senior levels and it changes every day. Meetings consume so much of the work day that much reading, review, offering comment and input must be done during extra hours, often at home.

More and more, days just seem overwhelming and it is getting worse by the day. As a manager, it is becoming harder and harder to give attention to the management work of coaching, performance assessment, lead planning, etc."

"This employer states that there is no upward limit to the amount of work they can ask a manager to do. They suppose a manager should work, on average, 55 hours per week. When managers return from extended sick leave – as three have this year – they must be able to handle an unlimited amount of work. There is little support in this corporation for individuals or management teams to help us cope with workload. This is a huge problem for all members of our management team."

"I manage a group which was cut from 65+ people to 9. Workload has tripled. In the last six months, one employee died, one collapsed, one out on stress (one in fact was out 12 months ago for three months). I am completely overloaded and afraid someone in my group will collapse or take a heart attack."

Workload problems due to an inability to plan and to set priorities

"I don't want more money, just less work to do, better planning and coordination and less crisis management focused activities."

"Paralysis by analysis reigns! So every project takes double time – but no overtime."

"Our employers, supervisors and company executive are unfocused, disorganized and not on the same page, which at times results in a lot of extra work."

"The organization I work for has multiple goals – often conflicting. Management is extremely poor. With a lack of plans and ineffective implementation, the same problems occur with every change and nothing is learned."

Workload problems due to the impact of office technology

"E-mail is widely used as the primary method of communication with employees at all levels; however, there is a universal expectation that everyone reads, clears and responds to all e-mails on a daily basis, actually a constant basis. This is unrealistic. Memos sent in late afternoon are expected to be read by morning for discussion. This is unreasonable. Everyone needs to understand that communications need to be managed, time must be allowed to read, understand and be able to respond. We waste time on computers and software because

there is no training program on how to effectively use our applications and networks. This not only wastes time and resources – it also adds to everyone's frustration."

"Technology has had a major impact on workload. It is not unusual to receive 40 to 50 e-mails per day, most of which require either a response or some actions."

"The amount of work, regardless of organization, has increased dramatically in the last decade, mainly due to the increased use of technology. With today's technology we can have someone in our office, an incoming phone call, voice mails and e-mails – all of which we are supposed to respond to at once. Technology has added the expectation of immediate response – and solutions – to the workplace."

Organizational Problems: Non-Supportive Management

Nine percent of all the comments (almost 25% of the comments in the organizational problem category) linked work-life conflict to the behaviour of managers in their organization. Men and employees without children were more likely to perceive their manager as non-supportive. Where do the majority of these types of problems arise? If one uses the relative number of comments as an indicator, the majority of employees (approximately 70%) were frustrated with the behaviour of their immediate manager. The rest (around 33%) felt that upper management was the source of the work-life balance problems they were experiencing within their organization. How do managers make balance more difficult? The comments suggest the following mechanisms:

- Immediate manager does not treat the employee with respect
- Managers do not see their people management role as a priority
- Immediate manager acts as a barrier to the use of supportive policies
- A lack of leadership at the top

Taken together, these comments support the idea that employees often do not leave an organization; rather, they leave bad management.

Immediate manager does not treat the employee with respect

"My manager is the source of much of my stress. He likes to point out your mistakes in front of others. He has no respect for his employees. He puts down his peers in front of his employees. If you take time off for your child's doctor's appointment, you had better make up every minute. His values are not the same as the company's – his actions are different than his words. He has no compassion for his employees or their families."

"Our director is a dictator! This man has no skills with people. It's all his way or the highway."

"At times I feel as if I am a child and my manager is my babysitter. I wish to be treated as an adult, respected as an adult who is responsible, and a good worker who will put in my hours as required. When I'm late, I'll give up my breaks. If I'm early, I may take an extra few minutes at lunch. My manager needs to recognize that I'm not out to screw my employer – they are my livelihood."

"The most stress in the job is caused by my supervisor. She does not support her staff, screams at them, cannot handle any stress, is poor at dealing with people problems and therefore causes many herself. She doesn't listen well and constantly causes confusion because of her poor listening skills."

Managers do not see their people management role as a priority

"Managers absolutely need to accept their management role as a priority. Work satisfaction depends on effort and organizational support. If leaders don't take time to support their employees by encouraging, discussing and rewarding (positive strokes), then there will be work unbalance. Leadership is critical to balance."

"The wrong people get placed in management positions and are not carefully enough screened for their people management skills. A lot of the managers have been around since the 1970s and 1980s and haven't realized that times have changed. Most of our managers at all levels need training on how to manage people."

"I've seen my boss once in the last four weeks, for five seconds."

Immediate manager acts as a barrier to the use of supportive policies

"Technically speaking, we have flex hours and compressed days – but when we ask for them our manager always uses "operational requirements" as an excuse for turning us down."

Lack of leadership at the top

"I love my job, but I can't recommend it to anyone. My immediate supervisor is great, but upper management seem basically incompetent to me. Many are interested only in administrative details and self

aggrandizement. Nobody seems concerned with the job, and helping staff is the furthest thing from their minds. It is a rare thing indeed to see anyone at the top walk the talk."

"Work would be much less stressful if the management were qualified to lead. There is no sense that there is a captain of this ship or that anyone knows which direction we are going."

"Unfortunately, working for X is like being on a sailing ship in the middle of a great all – encompassing fog. The captain of the ship is up in the crow's nest looking for land, and asking the crew members down on the deck to help find that glimpse of land – and the direction to sail in – rather than allowing them to actually sail the boat. The captain does not know what course or where the boat should be going, nor does he care about keeping the sailboat maintained well enough to sail. On this ship it is very difficult to know the parameters of our work and hence very difficult to balance anything."

Organizational Problems: Organizational Culture

Eight percent of all comments (fully one in five of those in the organizational problem category) focused on how the culture within the organization (the unwritten rules and exceptions) worked against balance. Men, managers, employees with eldercare responsibilities and those working in the public sector were substantially more likely than respondents in the other groups to express concerns with respect to the organization's culture. What kinds of culture did Canadians talk about? From the comments, we identified the following organizational cultures as problematic:

- Culture of hours
- Disconnected culture: good policies, poor practice, poor role models at the top
- Culture of money: money rather than people is what is important
- Management culture
- Culture of backlash
- Culture of guilt
- Culture based on the myth of "separate worlds" (i.e. work or family)

A better understanding of each of these organizational cultures and how they affect balance can be obtained by reading how Canadians described them.

Culture of hours

"Although my employer has invested a lot of effort in studying the issue of work-family balance and in promoting it, the "work culture" speaks to a different situation. Until the management cadre start to "walk the talk," the

current situation and its implied expectations will continue (employees are considered "serious" and "good managers" based upon the number of hours they are at the office). Meetings with senior management are often scheduled after the end of a typical day. There is still a tendency to look down on those employees who choose to respect the normal (paid) work day, and leave to take care of family/home responsibilities."

"Despite the fact that we have no "set hours," I know I am expected by my manager to be at the office at a certain time and to put in a long day. I also know if I want to be promoted, I will have to put in at least 60 hours of work a week."

Disconnected culture: good policies, poor practice, poor role models at the top

"I feel our organization only pays lip service to its family-friendly policies. There is an unspoken feeling that you are taking advantage if you utilize the policies available, or are not as committed to the organization if you aren't working full-time."

"My employer offers balanced work/personal policies on paper, but it is often very difficult to take advantage of these policies in reality. Some senior people in the office greatly discourage their use and nothing is done to reprimand these people, despite the fact that their positions on the subject are well known."

"The people at the very top want the organization to appear to support family values. However, they put such strict production expectations on the organization that the family values are the first to go by the wayside. For these things to work, the values must be supported at the top and that philosophy passed down the line of authority. It is the HR professionals that are the worst offenders."

"Although our employer claims to be caring, flexible and accommodating of employee needs, the reality is dramatically different. Either our executive is so far detached from their employees' reality that they cannot meet their true needs, or they are merely being hypocritical. Balancing work and family may be a goal of the HR department, but it is clearly not a goal shared by the entire executive."

"This organization prides itself on supporting its employees. It fails, though, because senior management does not walk the talk, which puts pressure on the rest of the management team. It is generally accepted that to become a member of the executive group you must work at least 12 hours a day. Some of our executives consider this to be work-life balance. I do not!"

Culture of money: money rather than people is what is important

"I don't feel our company is much different than any other in our industry. It is all about money and share price. All the talk is about the importance of balance between work, family and lifestyle, but very little of the actions are."

"In an age where corporations are run by pleasing shareholders with increasing profits, shares and dividend prices, individual employees will be forced to do more work and work longer hours. All companies streamline, rightsize, or whatever pleasant-sounding name they wish to stick on it. They get rid of employees and get more work out of the ones left behind by having them take on more responsibility and more tasks and work longer hours with no regard for their family life. It's a dog eat dog world more than ever. Surveys may come and go – our company has had several over the years – and from the working man's view nothing changes. The profits must go up and the expenses (often employees) must go down. It's a cruel fact, but it is a fact. The family as it was once known is a dying breed, and people will no longer have time or money to start or have a family. When a company implements a new absence-reporting tracking process and is proud of it, when you are penalized from promotion because you missed a couple of days with the flu, you know they don't really care about you at all."

"Our work site, while giving the impression of being family-oriented, is becoming less family-friendly. That has changed in the 10 years I have been here. Emphasis is on money saving at all costs. Morale in this work site continues to go lower!"

"The concept of balancing work, family and lifestyle is one that many organizations pay lip service to. The ability to job share, paid days to care for sick children, on-site daycare, etc., are unrealistic expectations in today's economy. The reality is that organizations are continually downsizing and looking for ways to cut costs. Unless there is a monetary incentive in the form of tax credits, there are few organizations that would choose to offer enhanced benefits to employees."

Management culture

"Our company is progressive and works hard to provide flexible policies. As one moves up in management, the performance expectations are extremely high and this is why we are successful as an organization. Using the flexible policies would be career-limiting in my position. I am female and in a senior position with no back-up. If I need to take time off to balance my personal/work life, my work is piled up when I return, so I end up being in a worse position. Capable individuals, high performers,

are inundated with work and responsibilities, while the lower performers have no problems with work-life balance. I work hard and am responsive to increased work demands , which means I have less personal time. My children pay the price. I often feel trapped by the financial dependence on my job. I am the major wage earner with the major responsibilities at home too. I see that it is much easier for my male colleagues who have stay-at-home wives."

"In order to become a manager in this organization, one must be prepared to state that you will give up everything for your job. If you don't state that in an interview, you are considered an inappropriate choice for a promotion."

Culture of backlash

"As an independent, single woman with no children, I am sick and tired of hearing parents go on and on about their children and how hard it is to be a working parent. They should have realized that before they started a family. Having children means sacrifice, but those people – parents – should not expect other co workers to pick up the slack. I cannot count the number of times I have seen co workers leave to go to parent-teacher interviews, ballet practice, Beaver Cubs, etc., during regular working hours. It's maddening. I realize that families are important – mine is certainly important to me – but I don't expect my manager to let me leave during the day because my sister or mother is sick. So why should a co-worker be permitted to leave because their child is sick? It's a double standard."

"Although companies are talking about implementing work-life balance programs, in reality it seems to take a long time before the programs/policies are rolled out to employees and practised. I have found that when making recommendations or talking about possible programs that may benefit women, men generally don't feel it's necessary. They respond by saying it's not fair that women get extra benefits, but they don't realize there's still some form of gender inequity and glass ceiling that women face in the workplace."

"I luckily grew up with an old-school way of approaching work: work hard, don't complain, and give loyalty to the company. I also obtained enough education to mould these ideals to the harsh politically correct and liberal work environments that dominate today's corporations. I firmly believe that these environments are breeding generations of employees who are so sensitive to anything that goes on around them that stress leave has become the most convenient way to escape work. Those of us who strive to become educated and control our personal and work lives are quite simply disgusted with the amount of people who the system allows to keep jobs and/or careers and/or positions that others who are qualified can't get! I know – I've been there."

Culture of guilt

"Although my manager allows me to take flex days, I always feel guilty about asking. I also feel guilty about leaving at 4:30 to get home, as the person who had my job previously would always stay late."

"Guilt is a powerful force! Many times I have wished, while my children were growing up and during my work life, that I could have had flexible hours, been able to work at home, and not feel guilty – not feel guilty to take a day off, to simply recharge myself! You worry that if you are sick the other staff will have to do double duty and you worry about what they will think of you. You need to be supported in your decisions and not feel guilty!"

"Although my organization has great supports for balancing family with work, it is often hard to take the time. There seems to be a lot of guilt when you leave work on time. Overtime is often expected."

Culture based on the myth of separate worlds (i.e. work or family)

"The only people who climb this corporate ladder are men, or childless women. X is not family-oriented. There are no days off for sick kids (must use vacation), three days compassionate leave if your spouse dies, and after that they dock your pay. No such thing as mental health day or a family day for unexpected emergencies."

"Many senior managers don't understand dual commitment to work and family. They are of an age and generation that had different beliefs. They expect work to come first – always and with NO exceptions!"

"This corporation to no extent tries to listen and meet the expectations of the employees working for it. They have made zero effort to provide a schedule that lifts some of the stress and help staff achieve a fulfilling and responsible personal and family life. This fact continues to be the reason for low morale and general unhappiness in the workplace."

"It is unacceptable for a woman to express the fact that her family is important and may take precedence over work – especially to women who do not have children."

Organizational Problems: Conflict Between Balance and Career Advancement

Four percent of the comments given by respondents dealt with the conflict employees felt between achieving balance and advancing in their career. According to this group of Canadians, these goals were mutually exclusive because:

- The strategy of putting family ahead of work (even when children are young) hurts career advancement.
- Career development activities often make it more difficult to meet family demands.
- Time crunch negatively affects career advancement.
- Career advancement often depends on relocation, which is difficult to do in families where both partners are working.

Reading the comments below, one is struck by how many Canadians feel that they are in a no-win situation – either advance in their career or have a meaningful life outside of work. It is interesting to note that women were substantially more likely than men to talk about a conflict between balance and career advancement.

Strategy of putting family ahead of work hurts career advancement

"I made the decision when my children were young to put my professional career on hold. Now that my children have grown, the organization has decided that I am too old to spend the effort and time on career development."

"My colleague who does the same job as me is single with no dependants. She is very competitive and constantly strives to make herself look more valuable to the company than I am. I therefore feel pressured to put in extra time and effort – at the expense of myself and my family – to keep up with her. If I don't do this, I believe I will not get competitive raises and will be at risk of some day losing my job."

Career development activities often make it more difficult to meet family demands

"In order to advance in my career I need to further my education, which would definitely interfere with the time I have available for my family – which is not enough as it is! Guess I have to stay where I am."

"Young, single employees or those with no children have a real advantage when it comes to career advancement, as they are able to take advantage of educational opportunities and support. Those with children, especially young

children, have their hands full and are therefore limited in career opportunities/advancements. Coordination of family/work makes furthering education almost impossible."

Time crunch negatively affects career advancement

"I've been advised by my director not to try for an upcoming competition if I'm not willing to put in extra hours of unpaid overtime, even though he feels I'm qualified to do the job."

"Career advancement requires an inordinate commitment of time, especially in management positions. This even applies to low-level line management/supervisors. This makes balance difficult, if not impossible, if you want any kind of family life."

"Normal family life with two young kids is more and more demanding: the rat race is competitive and without mercy. Bachelors or DINKs [dual income, no kids] are at an advantage, with more time to work and focus on a job. Since this is what gets you ahead in this company, it makes all the talk about work-life balance a farce."

Career advancement often depends on relocation, which is difficult to do in families where both partners are working

"My organization continues to think in terms of physical location for work assignments. This limits my development opportunities, as I'm not able to relocate due to my husband's work/career."

Organizational Problems: Policies

Three percent of all the comments dealt with the organization's work-life policies. Respondents noted a wide variety of concerns in this area, including the following:

- Policies are not clear
- There are no policies
- Inequity with respect to the ability to use the policies
- Policy versus practice: a lack of accountability with respect to use of the policies

Canadians also identified concerns with the policies of their organization with respect to flexible hours, telework, overtime work, education, part-time work, leaves in general, parental leave, vacation time, and their organization's drug plan. Private sector employees were substantially more likely to

see the policies (or lack thereof) in their organization as contributing to their work-life conflict. Organizations seeking to implement supportive policies would be well advised to learn from the experiences described below.

Policies are not clear

"I would like to get something from the company in writing to describe the policy for flextime, personal days, sick days. Employees would be much happier if they were clear on the company's standpoint because they could take needed time off without guilt."

"I don't know what services are available. Some are available on paper but not in practice. Some organizational supports are purely dependent on one's manager."

"I believe that in general policies at X are good. Unfortunately, I find that there is a lot of room for interpretation with individual supervisors. Employees generally end up losing the argument, as we have not been informed of our rights with respect to these programs."

There are no policies

"I see this organization as lagging behind others in that it's very slow and hesitant to adopt things such as a compressed work week and flexible hours. These are some features I will be looking for in another organization."

"It would be helpful if X offered flex work arrangements, job sharing options or modified work weeks to help employees balance work and family! Right now there is nothing."

"Job sharing, compressed work weeks, and working at home just don't appear to be options in our area, although they could be with today's technology."

Inequity with respect to the ability to use the policies

"When work-family programs are applied unevenly and denied to many (as they are in this place), they only serve to further demoralize an already beleaguered workforce."

"From personal experience and observation, flexibility in the workplace is based on who you are and if management likes/dislikes you."

"I find the company I work for is a good company – but the department I am in is not. There are so many different departments in this company and the rules are so different from one department to another. For example, time off for doctor's appointments without making it up does not exist in our department, but in another department they get time off for kids' appointments without having to make up time. Part-time hours exist in certain departments, but in our department, no way! Lots of favouritism. This really stresses me out."

Policy versus practice: a lack of accountability with respect to use of the policies

"The company says the words in our values and vision statement; management does not, however, practise them. Nor does anyone in the organization have responsibility or accountability to ensure that the policies are put into practice."

"Our organization has good policies on paper but does not implement or encourage them. Telework approval is hard to get. If you are allowed, you can only telework between 8:00 a.m. and 5:00 p.m. – you cannot start at 7:00 a.m. Cannot work compressed hours if you are part-time. Cannot work through lunch and breaks to leave early. Seems like our policy is "Cannot"."

Organizational Problems: Too Much Change Makes Balance More Difficult

We are often told by the media and academics that we are in a period of rapid and continuous change. Two percent of all of the comments made by the Canadians who responded to our survey pointed out that organizational change was making their life more stressful and making balance more problematic. Respondents working in the public sector were substantially more likely than other groups of respondents to talk about the stresses associated with change. What is it about change that makes things more difficult? Respondents identified the following factors:

- Organizational changes such as downsizing, restructuring and amalgamating increase workloads and work stress
- Too much change overwhelms an employee's ability to cope

A better appreciation of how the organizational changes that are occurring affect Canadians can be gained by reading what they have to say in this regard.

Organizational changes such as downsizing, restructuring and amalgamating increase workloads and work stress

"Work is very demanding. The merger has been extremely difficult. Culture clashes. People resigning. Most older experienced employees were bought out, leaving the mid-level employees to pick up the workload."

"When I began working for X 10 years ago, it was a good place to work. Since the amalgamation took place, it has taken a turn.... Our hours are cut, layoffs have increased, our pays are not consistent."

"There is presently a great deal of uncertainty due to a large downsizing initiative. There is a huge amount of work to be done to accommodate the changes, and in some cases quite unrealistic deadlines. I am finding it increasingly difficult to cope with this on top of everything else."

Too much change overwhelms an employee's ability to cope

"These days it's hard to "buy in" to the organization's "new and improved" ideas when two months down the road it's something different and the old idea is not important any more. Creates frustration and stress."

"The workload changes each year and one is always in a state of change – never being able to use what has been previously used, always having to adapt it. I often feel that we are constantly redesigning the wheel."

"Constant changes in the workplace – many of which either seem unnecessary or have been arranged by those who are not on the front lines – add stress."

Organizational Problems: Temporary and Part-time Work

Approximately 2% of all the coded comments dealt with the problems of working part-time or having temporary work. Respondents noted the following concerns:

- Temporary employees do not get the same benefits as those working full-time.
- The insecurity associated with temporary work is very stressful.
- People who hold temporary jobs have less control over their work and non-work lives.
- Canadians who cannot get permanent employment are delaying having families.

Many Canadian organizations are hiring temporary rather than permanent employees. The reality of temporary and part-time work can be discerned from the comments below.

Temporary employees do not get the same benefits as those working full-time

"My current position is temporary. Income is a problem. The company I work for seems to do a good job of considering family for its full-time employees, but many of the programs are not available to a temporary employee."

"I feel I would have a lot less stress at work if the company would hire me on permanently. I feel after working full-time hours for two years, I deserve to have some job security and permanent benefits – especially since I am paying union dues. I have no medical coverage and barely any eye coverage. I also am not allowed to use flextime because I'm not permanent."

The insecurity associated with temporary work is very stressful

"Things would be easier to balance if my position was indeterminate. Term positions are hard on the employees and their families. We are always worried – about making ends meet, about what happens when my job is done. Will I be extended? Will I lose everything?"

"I must say, one of the bigger stress problems I see in our workplace is not family or lifestyle – it is job security. I hear it every day here, everywhere. Myself, being a term, always waiting for that extension is more stressful than any family balance. At least at home I have some control and people who respect my requests and needs. At work it is so different. You give your best every day, yet after three years you still wait and wait. That is stress. Can you buy things? Can you afford this? Will you be here tomorrow? That never knowing is so hard on people."

"I work for X as a temporary employee. I see so many of the employees working hours and hours of overtime, you would think that it would be cheaper to hire more people and pay them at a regular rate. For the temporary employees, we never know if/when we are going to be laid off. It's very stressful waiting with such uncertainty. Hiring more people would save money and reduce stress for employees in the long run."

People who hold temporary jobs have less control over their work and non-work lives

"Working as a casual employee does not provide a regular work schedule to juggle family commitments around. Short notice is often the norm for casuals. I have cancelled appointments to work and then been told at the last minute I was not needed."

"My employment is six month seasonal with frequent extensions. These extensions are often decided on the last day of my term, making long term planning (i.e. vacations) more difficult."

"The position I hold is a seasonal one. The largest degree of stress is brought about from lack of knowledge of future scheduling … or even what the next day might bring."

"We are in a constant state of limbo because our jobs are both contract positions. My spouse gets recontracted each year – for over 10 years now. I have a full-time and a part-time job – both contracts. We have no benefits and no certainty of renewal."

Canadians who cannot get permanent employment are delaying having families

"Contractual employees do not have their contracts renewed if they get pregnant. This means that I cannot start a family until I can get permanent work – but that is easier said than done!"

"I think it is important to note that with the advent of contract work being so prevalent, the stability of even having a family or buying a house becomes an overwhelming commitment. Therefore, many people like myself are delaying family life until later in life."

"I was hired and am currently working on a contract-to-contract basis. Because of this, I am hesitant to get married and have children. The day I know that I will have stable employment I will be starting the process for a family. Until that time, I cannot and will not, for fear of not being able to support them."

"Difficult to start a family when the job is temporary. Being on contract means I do not have the job security to facilitate re entry to the workforce after maternity leave. This is a big concern. I would like to start a family but need to work to balance competing financial priorities (i.e. student loans, car, rent)."

Organizational Problems: Work-Related Travel Increases Stress

One percent of all the comments linked the need to travel for work to greater work-life conflict. The dimensions of this issue are illustrated by the comments below.

Work-related travel increases stress

"The requirement to travel with work is probably the source of the most stress in my life. It cuts into personal time and social activities or obligations, school meetings, sports activities of my son, etc., and requires me to make alternate childcare arrangements – a huge hassle."

"When I have to travel I get stressed. When I travel I work long days in stressful situations. When I get home I'm tired and burned out – not relaxed. Usually the house is not up to my standards and my family misses me, yet I am too tired to cope and feel incredible guilt. I minimize travel sometimes at the expense of my career."

"I have to travel away frequently overnight, and must have live in childcare. Although my household duties are taken care of by this person (i.e. housekeeping, laundry), having an additional person living in our home is an additional stress. My spouse is becoming increasingly resentful of my travel and the impact it has on him. Consequently, I have considered changing positions."

Organizational Problems: Specific Challenges

A number of Canadians (3% of all those who gave comments) talked about stresses that were particular to their particular work situation and that spilled over into their home environment. We considered several of these to be worthy of note, including:

- Challenges facing the baby boomers
- Stresses associated with teaching
- Stresses associated with nursing

The comments with respect to teaching and nursing, two professions that have been under siege over the past decade, illustrate how deteriorating work conditions and environments can affect one's life outside of work. The comments with respect to challenges facing the baby boomers have relevance because of the high percentage of the Canadian population within this demographic group.

It should be noted that women and those working in the not-for-profit sector were substantially more likely to make comments that were grouped into this category. This is not surprising, given the fact that both hospitals and schools were included in the not-for-profit sector sample.

Challenges facing the baby boomers

"It is interesting that when the children leave the nest the unwritten company expectation is you can devote more time to the job. This is just at the point where one needs to spend more time caring for parents and re establishing the relationship with one's spouse. To a 50-something, it is an added pressure to try and keep up with the effort and hours worked by the younger members. Working smart helps, but the optics are always there that you don't put in the same effort as the younger members. Fear of termination and reduced ability to find employment are a constant concern."

"A number of years ago, the indicators showed people going to a shorter work week. In fact, we've gone to a longer week, more hours at the same pay. I repeatedly request unpaid time off to spend more time for myself and my family. It is almost always denied because of "workload." Companies have cut staff so drastically, and offered retirement incentives to the ones with the right numbers, that my category – the end of the boomers – is left with a much heavier workload. We are middle-aged and tired."

"There is no concession given to the aging worker. At 50 years of age, he/she may not be able to physically do the job as quickly as before, but there is a wealth of knowledge and expertise which can be used in possibly a "different" way. Instead, all workers are treated equally and expected to do the same type of work and on all the different shifts (days, evenings, nights). I feel this leads to the premature exodus of women/men from eldercare. If management wants to prevent a shortage of experienced workers, they need to address this issue."

Stresses associated with teaching

"Teaching is a career that encompasses the whole life of an individual. There are no set hours of work because education is ongoing at school and at home with family. Every moment contributes to learning. My spirit is still very high and I believe I have chosen the best profession; however, government and political interference have created a very tired, weary, stressed and frustrated group of educators, which impacts not only on one's personal family life, but also on the lives of each student in the classroom."

"I don't think people realize how stressful teaching is. It's a very demanding job, with very little job satisfaction – parents treat us like babysitters. It's sad how people view us. It's annoying to hear people talking badly about teachers."

"At this point in the political climate, I try to avoid admitting I am a teacher! I used to put my heart and soul into my teaching career. I even chose not to have a family because of the demands on my time outside of school. Now I am told by media that I am basically worthless! I would not recommend a teaching career for anybody at this point. I used to love teaching even though I had little time for myself. Now teaching is a job to pay the bills – acceptable but not loved."

Stresses associated with nursing

"The type of work I do (nursing) can be very demanding and physically, emotionally and spiritually draining. Taking care of the elderly means we have all types of

physical, mental and emotional needs to meet. This does affect my home life because I become emotionally drained. Last year we were so understaffed and overworked it was very hard. I had more trips to the chiropractor due to the physical strain on my body from bed-care patients and heavy workload."

"I feel that nurses are under increasing pressure related to the cutbacks in health care. While most patients treat us with respect and appreciate our service, some do not and these incidents are hard to forget. These patients are rude and abusive at times. My feeling is that most nurses don't report these problems and take these issues home with them, creating stress and lack of job satisfaction."

"There is a real perception that our work is not valued or appreciated by our employer. Constant cutbacks make it almost impossible to do a good job and thus contribute to job-related stress. This is compounded for me by personal, family-related stress to the point where it is affecting my physical and emotional health. Our employer chooses to deny that these negative effects can be changed by management attitudes or decisions."

Organizational Problems: Comments that Say It All

"Let me describe where I work, and then you tell me why I have a problem with balance. 1. My employer's demands are unrealistic. 2. My employer couldn't care less about people, only the work and getting it done. 3. My work requires a lot of extra hours, but this is never repaid in time off when needed for outside appointments or personal or family matters, be it a doctor/dentist or other matter. 4. My employer is very selfish; they expect you to meet totally unrealistic objectives, work extra hours with no compensation of any kind. 5. My employer has the attitude that you are lucky to be employed with such a great company and you are not to rock the boat, no matter what. 6. My employer demands and expects hard work, long hours and no expectations other than your paycheque. 7. My employer does not reward loyalty, hard work, dedication, commitment to the job or extra hours worked. 8. My employer repays speaking up for yourself or others with a label – blacklisted – no future career – or forces you out of employment…."

"If my organization had enough staff. If the staff in the X department didn't hate their jobs, they probably wouldn't have such a high turnover rate. If we didn't have to work a Saturday, Sunday, Monday, Tuesday shift. If managers would stay in a department for more than three months. If one person wasn't expected to do the work of two people. If overtime wasn't expected. If safety was the primary concern. If vacation wasn't a problem. If general morale wasn't low. If hiring new technicians didn't take six months. If hiring new managers didn't take 12 months. If we had suitable working conditions, i.e. space. If our union had a backbone. If I didn't have to work holidays."

Problems and Challenges at the Work-Life Interface

In the research literature it is generally recognized that work-life conflict manifests itself in a number of different ways. For some it is role overload – having too much to do in the time available. For others it is having a job that interferes with the performance of family roles and responsibilities or having too little time for oneself. The reverse also occurs: some employees find that their role as a parent or spouse makes it difficult for them to be the kind of employee they want to be.

Approximately 12% of the comments related to problems or challenges Canadians faced in balancing competing demands and expectations. In other words, these comments dealt with both their situation at work and their situation at home. Women, and employees in the not-for-profit sector were substantially more likely to make comments about challenges they had with respect to managing the interface between work and home. Analysis of the comments suggested that for Canadian employees problems at the work-life interface can be associated with any or all of the following:

- Role overload
- Interference between work and family roles
- Challenges associated with specific family circumstances

Comments with respect to each of these aspects are given below, followed by a number of general comments about balance that are noteworthy because they articulate what balance is (or is not).

Problems at the Work-Life Interface: Role Overload

Role overload is defined as having too much to do in the amount of time available. In 1991, 42% of employed Canadians reported high levels of role overload. This had increased to 56% by 2001. Three percent of the comments related to role overload. These were divided into two categories:

- Emotional or physical fatigue
- Having too much to do for the time available (feeling time-crunched)

Respondents in the not-for-profit sector were substantially more likely than those in other groups to make comments that were classified as role overload. What does role overload feel like? The comments below give some indication.

Emotional or physical fatigue

"Approaching mid-life I find the pressure of home and work very difficult. I always believed I could manage both a rewarding career and be a wonderful mother and I worked very, very hard to that end. Now I find myself very tired and burned out and very disappointed with the cost of getting there. It's not as glamorous and wonderful as I had dreamed. My ability to cope on my own strength has gone. I am trying to get help through a professional and am not having great luck."

"For me the biggest challenge of trying to achieve a balance is the fatigue I feel constantly and the job stress I take home with me. This impacts on my relationship with my spouse, and the energy I have for my children. There is always a feeling of guilt. When you are at work, you feel guilty for not being with your children. When family obligations take you from work, you feel stressed about what you are missing and the additional work needed to catch up."

Having too much to do for the time available (feeling time-crunched)

"Life is a constant run from task to task."

"I think most of the stress comes from trying to do everything and still be a good parent, partner, daughter, sister and friend. It's mostly my own fault. Life is simply too fast-paced. The demands to put your children in sports, do well in school, keep entertained, combined with working full time and a spouse working shift work, make me feel I'm on a high-speed train. I wish it would slow down, yet I know I'm doing what everyone else does all the time. It's just how life is today. None of us – or very few – have the guts to change it, to try to slow down, try a new approach – because we're too busy keeping up with everyone else. We all want things, or think we do, and get caught up in the rat race, yet I think a lot of us wish we weren't this way and recognize that nobody can change it but us."

"Time is always an issue. I feel I am always rushing from one thing to the next. My husband and I are both working full-time and raising three children, and it seems we never get a break. I find I have to be super-organized so I can feel good at work and home."

"Time is so tight. It seems wherever I am I should really be somewhere else. Everything is such a rush."

Problems at the Work-Life Interface: Role Interference

Role interference is defined as the stress one feels when one is forced to choose between competing roles – to satisfy the expectations of one role at the expense of another. It occurs because it is physically impossible for someone to be in two different places doing two different things at exactly the same time. People have to make choices. Work-family role interference can take two forms, depending on which role – work or life – is given precedence. Work interference with family and life occurs when employees give preference to their work role at the expense of time or energy for their family or themselves. Family to work interference, on the other hand, occurs when personal or family demands and responsibilities are met at the expense of work. Work interference with family is far more prevalent

in Canada than is family interference with work. In 2001, one in 10 employed Canadians reported high levels of family to work interference, while almost one in three reported high work interference with family.

Six percent of the comments at the end of the survey related to role interference. These were divided into five groupings:

- Work interferes with family
- Children and family interfere with work and career
- Work and family interfere with time for self
- Housework interferes with time for self and family
- The commute to and from work interferes with time for self and family

There were no differences among the groups of respondents with respect to all but one of the types of interference noted above. Women were more likely than men to express frustrations related to housework.

Work interferes with family

"I hate the notion that people with family responsibilities need more concessions from work than single people, and yet expect to and need to get paid the same. I hate needing concessions. I hate that I shortchange my partner and family because I'm depleted by working, yet here I am at work on a holiday, after a doctor's appointment."

"I find it difficult to balance family and work. I always wanted children and I love mine deeply. I wish I could spend more time with my boys. They're growing up so fast and I'm missing out on a lot of their changes. I have to work, though, to make ends meet."

"Most days it is a struggle to get through. I do not like bringing my problems home. I don't like getting mad at my wife or kids for things they do which are normal. I'm tired of being angry. My job creates this environment. I wish I could control my life more like the way I envision it. I wish I could have more time with my kids, doing things like other parents do."

Children and family interfere with work and career

"My husband works in the same company and by filling out this survey, the light went on. He was filling out the section about time spent by him and by his spouse on work and household and childcare. He said, "I realized I'm not doing my share," words I never thought I'd hear. The majority of men really

don't know how much their spouses do to keep children and household operating. Studies like this may make a difference. Due to this factor of not knowing, women have to make choices and sometimes they make the choice not to move up because they just can't do any more."

"If I'm not at work, I'm at home or in a grocery store. Often I'm interrupted with calls from home with something as minor as a squabble, which is very distracting. It's a small dilemma from my perception, but a much larger one from the child's perspective and demands my full attention, so I must be flexible enough to at any time be able to juggle personal and professional dilemmas at the same time on no notice. As well, I get phone calls from school and daycare centres that require an emergency number to contact me and use it for anything that comes up. If the kids' grades are low, it's my fault. If I'm late for work, it's my fault. If the house is dirty, it's partly my fault. Sometimes I snap, but I'm allowed."

Work and family interfere with time for self

"I find the area of my life that is impacted the most by the pressures of work and family is my own free time. My family is my first priority, followed by my work responsibilities, which leaves no time for my own physical/spiritual/emotional well-being. I have no time for reading a book, getting some exercise, having a hobby, etc. It makes it difficult to stay healthy when you ignore this. Although I am still young now, I feel my future health is at risk because I largely ignore this."

"I have enough demands at home and work to work full-time at both, but try to balance between the two. I feel that I can never do either as well as I could if I gave up one or the other. Since I can't do that, I give up personal time to balance. I feel I have no extra time to deal with occasional situations that crop up and they, therefore, are like a crisis because of lack of time."

"I really enjoy my job and would love to further my career. As a mother of young children, there is a lot of conflict associated with working outside the home. With that in mind, I always feel that my personal needs are put on the back burner and that I have to be all things to my children and husband. The end result always seems to be a lot of guilt and conflict within myself."

Housework interferes with time for self and family

"I find it very difficult, as I am always feeling so tired from my work. I get upset because my house is not as clean as I would like it to be, but I cannot physically do it all by myself. Family helps out a little, but my husband also works long

hours and my children are very busy with school and personal life. I hope for the day when I can work a four-day week and have one day for housework and two days for family and personal, time. Now I feel I try to squeeze too much into two days and never feel completely rested. "

"Working part-time and being female means I do all the following: laundry, meals, housework, childcare, shopping, and yard work. Yet I still have to go to work, do a good job, meet my own job demands. I'm still expected to be supportive of my spouse, whose excuse is "I work full-time." I feel like I'm forced to be super mom."

The commute to and from work interferes with time for self and family

"My husband and I both make good incomes, but we still struggle week to week due to the cost of childcare and commuting expenses. Both parents commute approximately one hour to and from work, which adds time to the work day and the time we require childcare. Our whole lives revolve around going to work and caring for two small children. This leaves little time for anything else."

"Having to commute two hours a day to and from work is really tiring. Less family time; by the time I get home and have supper, it's time to go to bed, get up and start over again."

Problems at the Work-Life Interface: Specific Challenges

A number of Canadians (3% of all those who gave comments) talked about stresses associated with their particular family situation that had made work-life balance very difficult to achieve. We considered several of these to be worthy of note, including:

- Challenges associated with being a single parent
- Challenges associated with living with a workaholic

Women were more likely than men to say they found being a single parent or living with a workaholic difficult. This is consistent with national data indicating that women are more likely than men to head a single-parent household. The strain these women are under is illustrated by the comments below.

Challenges associated with being a single parent

"As a single mother, it is very challenging to raise two children and manage a home life and a full-time job. I cannot afford, on one salary, to take a vacation away from

home, and I have to pay for summer camp, which is $2,070 per year, as well as daycare during the school year. My daycare closes at 5:30 and I finish work at 5:00. There is no flexibility for me to finish earlier. I love my job and the people I work with – what is tough is the before and after."

"As a single parent, I have a very hard time balancing one full-time job and one part-time job, just to try to make ends meet! I have a hard time trying to fit in time for my child and time for me. I want to be everything, but I can't. I dream of a day when I can work only one job and actually see my child more than an hour or two a day. I work at least six, usually seven, days a week. I am super-stressed and see no way out anytime soon."

"I am a single mother of two. I work 7:30 to 4:00, Monday to Friday. I feel very tired and irritable every day. Wish I had more time for physical exercise and family time. My children are young and I feel guilty for not spending enough time with them."

"I have just recently become divorced, and am solely responsible for providing support to my three children. I tend to be stressed due to this rather than work issues. Work is a picnic and a nice stable place to be at!"

Challenges associated with living with a workaholic

"My husband is a graduate student who has also started his own consulting business. Currently he works an 80-hour week, which makes it difficult for him to balance work and home. I try to pick up a lot of the household duties, which makes it hard for me to balance."

"I have a two-hour commute to work each day, two preschoolers to take to daycare 40 minutes from home, 15 minutes from work. My day starts at 4:30 a.m. and ends at 9:00 p.m., bedtime. My husband works 60-70 hours per week, so I feel like a single parent most of the time. I can't expect him to do more – that's two full-time jobs. We need both incomes to carry the mortgage, car payments, etc. We have no luxuries and no extras, but hope to have our home paid off in 15 years."

Problems at the Work-Life Interface: Comments that Say It All

"The major concern I have with work/family/lifestyle is the fact that there is too much work and not enough people power. The amount of work has increased, but no new staff was hired. When it comes to family time, I don't see my family until 5:00 p.m. That's when I make dinner, clean up, make lunches

for the next day. Then it's time to do homework with my children and have some fun time. They go to bed at 8:00 to 9:00 p.m. Then it's time for me to do my homework. Basically, I need more time in the day. Less work would be nice. You never feel a sense of satisfaction any more."

"I am a single parent of two adopted children. Job increasingly impinging upon family life. Fine line between the balance of work and family, and work is constantly tipping the balance over, leading to increased stress, lack of time for pleasure. Work hours are 8:00 a.m. to 4:00 p.m., no coffee, a half-hour lunch, but lots of unpaid work done in the evening and in the morning prior to official hours. Rush children off to bed because I know I have two or three hours of paperwork and phone calls to do for work. Impatient with children when I know I have a lot of work still to do at night. Expected to be dedicated and work late to meet clients' needs, but what about my children's needs?"

"With today's ever-changing lifestyle, balancing work and family can be quite difficult, tiring and, more times than not, unattainable. One-parent families are increasing, partly due to males (mostly) trying to make it up the corporate ladder – for the benefit of the family – leaving the wife (mostly) to assume all the family and home responsibilities plus work. Women do get burnt out. Many problems of today's youth come from parents, mainly mothers, not being at home during peak times. Inflation is at its peak – therefore everyone in the household has to work in order to barely meet financial responsibilities, and that's just the basics, house, car, food. I think of how work and family are so busy now. I always wonder how much more it will be when my kids are parents. When does a person reach their saturation point of everybody wanting everything now?"

Problems and Challenges at the Individual or Family Level

Just over 10% of the respondents to the Health Canada survey reported high levels of family to work interference. In other words, their personal circumstances, their family and/or their responsibilities outside of work were making it more difficult for them to be the kind of employee they wanted to be. Approximately 11% of the comments made at the end of the survey also dealt with family to work interference. What factors at the personal or family level make balance more difficult? The Canadians who gave comments identified the following factors:

- Personal problems
- Challenges at home
- Eldercare
- Financial strains

Details on each of these factors are given below.

Problems at the Individual or Family Level: Personal Problems

Approximately 3% of Canadians talked about personal events that had made it more difficult for them at work. These events included:

- Death of a spouse or family member

- Divorce or separation
- Change in residence – lack of support in community
- Personal or mental health problems
- Serious physical disorders

The nature of each of these challenges can be determined by reading the quotes below.

Death of a spouse or family member

"When your spouse passes away, it takes a while to reorganize your life."

"I am a recent widow – just a year now. I try to stay upbeat, but grief is a tad depressing at times."

"It has been very hard for our entire family. Our only son died in July, and coping has been very difficult."

"During the last three years I have lost three members of my natural family and feel rather stressed from this experience. It has helped to make my decision to retire this month and take time to spend with my family."

"I recently lost my mother. This loss has meant more time, less stress, but more sadness."

Divorce or separation

"Going through a marital separation has been my biggest life challenge. It's extremely difficult to do a great job at work while managing the home and child. Stress is heightened when the separation becomes a financial fight, complete with emotional and mental games by my ex. I have made use of our employee assistance program, my medical doctor, a psychologist, and am blessed with the aid and advice of my family and close friends."

"It is only after four years of being in a management position that I have finally learned to balance off family and work! Unfortunately, it has come at a price. My husband and I are soon to be separated. He always had a career that was more important than family. It's not that he didn't want a family, just that the only time life was good for him was when his career went well. Until eight years ago, I always worked part-time so that I could care for the children and home. Eight years ago, I embarked on a career, once the children were in school full-time. I quickly advanced to management. For a period of time I was on my own with the children, as my husband travelled extensively for

work. This resulted in burnout. I quit my job to stay at home for nine months. I did return to work, but with a commitment to balance career/home. Through focusing on this commitment and a very supportive company, I have been able to achieve this. While my husband and I are separating, we do believe that we have learned what it takes to balance work/family."

"Currently I am at a major crossroads in my life and it seems to be a multilane intersection, as I make decisions about marriage failure and early retirement all at the same time!"

Change in residence – lack of support in community

"I have lived in this community for four years but have not found it welcoming to newcomers. I also work in an environment where everyone is either twice my age, married and/or have children and therefore do not have the same interests or priorities as me. My family and friends all live several hours away and do not visit often. Sometimes trying to develop a social network and fit into a community can be difficult, discouraging and tiring. Having no family, friends or support immediately available to you is difficult, especially when some of your attempts to improve or change the situation have been ineffective."

"It can be hard to raise a family when you have no relatives of any kind in the same city. It would be nice to have family around to feel less isolated. The amount of time spent at work and family-related activities doesn't leave much time to develop friendships."

Personal or mental health problems

"I'm struggling with some personal circumstances which I feel have left me depressed and low on energy, which in turn makes it difficult to meet work, family and lifestyle needs, let alone balance them."

"I think I should clarify that if I had a preference I would not be working anywhere as a paid employee. The main interference for me is the fact that I cannot financially manage to support my family without creating a shortfall in the emotional and spiritual department. I cry myself to sleep worrying about lasting effects on my children. I continually feel I am on a roller-coaster ride of unlimited length. It is like one foot is nailed to the floor and I can't do anything but go in circles. I often consider ending it all – but my worry for my children's welfare stops me. I would endure anything to protect them."

Serious physical disorders

"I am a disabled employee who has a chronic illness called fibromyalgia. It's very difficult to hold a job when you're suffering from chronic fatigue and high pain levels. I am very lucky to be employed and not on pension. I have wonderful co-workers. Because of my mental toughness, I may even make it to retirement in spite of my illness. I just wish I could have work-at-home privileges."

"Due to a chronic illness, I find it more and more difficult to keep a normal lifestyle. Previously injured at work. Now limited in amount of activity I can perform at work and at home. Compensation is not there to help injured workers – only to harass them constantly."

Personal and Family Problems: Challenges at Home

Six percent of the respondents gave comments about how circumstances at home had challenged their ability to balance. These comments help us understand the other side of the equation: how family demands can be the source of work-life conflict. The family circumstances that Canadians identified as being problematic included the following:

- Parenting:
    - Preschoolers
    - School-age children
    - Teenagers
    - University children
    - Child with special needs
    - Responsibility for adult children and grandchildren
    - Blended families
- Not being able to stay home with children because money is tight
- Lack of support for the traditional family
- Responsibility for both child and eldercare (sandwich generation)
- Primary responsibility for family
- Lack of time for self
- Dealing with illness within the family
- Caring for a disabled dependant
- Family responsibilities overwhelming ability to cope

A number of the respondents talked about how having children had made it more difficult to achieve balance (4% of all comments related to the challenges associated with parenting). Does balance become easier as children get older? Included within the overall "parenting" category were comments with respect to parenting preschoolers, school-aged children, teenagers, university-aged children, adult children, children with special needs and blended families. These comments suggest that while the types of challenges facing a parent may vary as the children get older, simply being a parent makes balance more problematic.

Not surprisingly, these types of comments were not equally distributed throughout the sample. Women and respondents with children were more likely to talk about how parenting had made balance more problematic. Respondents in clerical and administrative jobs were more likely to express frustrations because they were not able to stay home and care for their children due to their family's financial situation.

The ways in which family circumstances affect Canadians' ability to balance are illustrated by the comments given below.

Parenting: preschoolers

"Our family will be better off once our kids are in school full time. Right now we make too much for government subsidies, but 90% of every single cheque (of mine) goes to childcare for our kids."

"Balancing work, family and lifestyle is a difficult task when children are young. Childcare is a huge expense – $1,000 per month – which affects families from pay to pay. This places a huge strain on the family finances and the ability to have any disposable income. This in turn affects the lifestyle of employees."

Parenting: school-age children

"Now that my children are older, I am under increasing pressure to work later – but I find that my children need me at home just as much. It is hard to find childcare, as there is a cut off age of the 11th birthday for before and after school programs. School start and end times bear no relation to the reality of working parents' hours."

"The thing that wears me out is acting as a chauffeur to get children to all the activities they do to enrich their lives – dance, drama, music, hockey, various levels of Girl Guides, Beavers...."

Parenting: teenagers

"With three teenage kids there are days when I'm counting till when they'll be gone! Teenagers put one through a great deal of stress!"

"I worked part-time when my children were young. I did not realize teenagers are just as demanding, if not more. I sometimes think that I should have worked full-time when they were young and part-time now instead of the other way around. Of course, part-time now may not make much of a difference except for being home when they arrive from school and having more energy to deal with teenage life."

"It is difficult to get teens to start making dinner – I'm seldom home before 7:00 p.m. Plus, my teenagers want to share my car – I'm stranded in the evenings routinely."

"I live with a teenager. There is no hope for any kind of balance in our lives at this time."

Parenting: university children

"Having four children in university, CEGEP, has left us financially very challenged all of a sudden!"

"Education for my children is the biggest priority right now, and resources are limited with one in college and two ready to enter college soon. Three children going to post-secondary school is going to be stressful."

Parenting: child with special needs

"Our son has special needs, which is the highest contributor to my stress level. He is aggressive – has temper rages – and we are often called to pick him up at school. Our meetings at his school are frequent."

"With a chronic condition in one child, all I can do is survive. I am tired all the time. We must have my income to survive. I hope things will improve with time. I find my boss very supportive."

"It's more difficult to balance when you have a disabled child. Childcare is rarely available for a child in a wheelchair."

Parenting: responsibility for adult children and grandchildren

"I have frequent ongoing responsibilities related to my children and grandchildren because of single parenting (theirs). These responsibilities involve time, energy and financial commitment and complicate balancing work

and family. I have been through eldercare years ago, and now have been supporting younger care for 15 years. Surely I'm not the only one with kids who are single parents, unemployed, struggling and poverty-stricken?"

"Grown children cause stresses for parents too: the cost of their education, their losing their jobs and their spouses, and coming back home to live."

Parenting: blended families

"I have three part-time stepchildren, so any questions related to children pertain to them. We have them every second weekend and one day during the week in between. We sometimes see them besides that at the boy's hockey games. We've been having custody problems with his ex-wife. My job is boring, but my personal life can be very stressful, so sometimes I appreciate the boredom."

"It is important to note that as a stepmom, some of the day-to-day demands are less but the emotional stress is often much higher when you are trying to coordinate/plan between two different families."

Not being able to stay home with children because money is tight

"If I could afford it I would stay home and make my daughters my full time job. Unfortunately, we cannot afford this luxury."

"I work because I need the money. If I had more money I would not work – I would have more children."

"I find that working full-time makes it impossible to balance family times and lifestyle. I never planned on being 42 and working full-time and being a mother. My dream was to be a stay-at-home mom."

"I just came back to work after three years off. I took the leave because of my children. I would have stayed home, but my husband was physically killing himself to make ends meet on the one income. I really enjoyed being home raising my own children, but I felt that I had to choose between being home raising my own children or being a single parent because my husband had to work all the time."

Lack of support for the traditional family

"The biggest hindrance to our lifestyle is the taxes taken from my single income. Our lifestyle is very much a day-to-day struggle to maintain the bills. The price of my wife working outside the home, however, could never outweigh the importance of having someone always there to provide for our children's needs. When I am home, we are both actively involved in child raising. One crucial factor is that both my wife and I choose not to become involved with outside distractions. Unfortunately, our lifestyle choice is one that is constantly under attack, from the lack of governmental support – children no longer figure as deductions in the tax scheme – to the barrage of non traditional family lifestyles that are promoted and supported in the media and through governmental programs. Our choice for the division of labour in our family has become one that has fallen under a sense of reverse discrimination. The incredible amount of support for all other lifestyles and divisions of labour and the deafening silence over support for single-income families is frustrating."

"My wife and I made a conscious decision when we were married that one of us would work exclusively on the much underrated and unappreciated job of raising our children, and for this extravagance I must pay by holding two full-time jobs. It is the lot I have chosen."

Responsibility for both child and eldercare (sandwich generation)

"The sandwich generation is a difficult place to be sometimes. It is a daily challenge. I wish I didn't have to work and could have more time for family responsibilities, but I know we couldn't afford it – and also I really do like my job!"

"It has been extremely challenging over the past few years balancing the needs of aging in laws (89 and 90), and two young children (almost two and four years). I feel I know what sandwich generation really means – less sleep and no personal time. I know that I need to make some changes, but at times it feels difficult to organize the change, plan what will work, and implement it."

Primary responsibility for family

"As a full-time employee plus mother of three young children – three, six and eight years – it is very difficult/fatiguing to deal with all the demands of work and home. Having no family here and mostly working friends with families of their own, it is difficult to get

personal time or couple time. Plus, delegating to and communicating with a partner who does not want to negotiate or compromise makes for added responsibilities."

"If not for my wife, I could not have family and work balanced. Unfortunately, the stress and concern this puts on her is causing her great difficulty."

"You should have asked about men helping in the home. Women like me have more than enough to do with full-time work, childcare and household responsibilities. However, men have not reciprocated by moving in to help with family or home-based needs. If family life is to be supported in Canada, housewives need more help – men have got to help at home more."

Lack of time for self

"Family responsibilities still fall primarily to the woman – balance and pace seem to be difficult to manage. This leaves limited time for personal activities like taking care of self."

"Unrealistic expectations from all sides. Super mom is a joke. Take time for me – not happening for a million different reasons."

"The only thing I am unhappy about is the amount of personal time I have, but what can you expect with three young children!"

Dealing with illness within the family

"From personal experience, a life-threatening illness such as cancer in a family member (spouse in my case) puts a new perspective on balancing work, family and lifestyle. Having supportive friends has made it much easier to cope, but it certainly changes your priorities and outlook on life."

"I have a chronically ill child – cancer. Why is it that I can get one year off (parental leave) when a child is born, but I cannot get any time off for a terminally ill child? Please ask this question to all companies in your survey and our government."

Caring for a disabled dependant

"My husband is disabled and is very difficult to cope with, as he cannot accept the fact that he can't work any longer and has become very possessive of my time not at work. I feel I have no life now

outside of my job, and stress keeps me from sleeping properly. I have two parents and one in law with severe health problems and I am constantly travelling to help them."

"My partner is elderly and in deteriorating health with a very small pension. He has no relatives. My family is far away and we are not close. Our well being is almost entirely on my shoulders. At my age, my organization is not willing to invest in me. My director would be delighted if I retired, but I can't afford to."

"I felt that with hard work and careful planning, retirement would be possible by age 55. But situations change that you can't control. My husband is currently disabled from an accident at work and having difficulty – mentally and physically – finding an alternate job. Support for retraining opportunities for middle-aged people is very poor."

Family responsibilities overwhelming ability to cope

"I can hardly wait for retirement so I can have some free time to take care of my ailing parents. They need me and I have nothing left at the end of the day. I have to work to help my husband recover from bankruptcy. We haven't had a vacation for 13 years. We are trying to put our youngest son through university – he works two jobs in the summer and one while at school. My husband is also recovering from a heart attack last February and major leg surgery this fall."

"We were coping satisfactorily until my mother was diagnosed with terminal cancer. As the only child, I am obligated to look after her and had to move her to our city from another country. Her health has been more stable this year but fluctuates a lot. I have used up all my time off. I was diagnosed with fibromyalgia 17 months ago. It saps my energy and I live with chronic fatigue and chronic pain. My youngest adopted child is mentally as well as physically disabled. She is on medication to moderate her depression. I lost my regular job last summer. I now work part-time but have exhausted all my sick leave. It is very hard financially because of debt, and I can't afford to hire help like housecleaning which would lighten the load. My current job has little future and greatly underutilizes my knowledge, skills and abilities. My family responsibilities have impacted my health and career."

Personal and Family Problems: Eldercare

Only 1% of the comments dealt with how eldercare responsibilities had made balance more difficult. The mechanisms through which eldercare can contribute to imbalance include:

- Responsibility for the care of an elderly dependant
- Financial responsibility for an elderly dependant
- Lack of support for elderly dependants

The comments suggest that each of these situations contributes to imbalance in a slightly different way. In particular, it is interesting to note that it is not only those employees who have their elderly relatives living with them who experience high levels of conflict. Employees with elderly dependants living nearby or elsewhere also experience stress, although the causes seem somewhat different.

Respondents in the public sector sample and those with elderly dependants were substantially more likely than any other group of respondents to make comments that related to problems with eldercare. There were no other group differences with respect to this set of comments.

Given the projections indicating that the percentage of Canadian employees with eldercare responsibilities will increase in the next decade with the aging of the baby boomer cohort, it is important for Canadian governments and employers to understand more fully how eldercare responsibilities affect workers. The comments below are useful in this regard.

Responsibility for the care of an elderly dependant – who lives with employee

"I depend on home care to come to my house and help care for my mother so I can go to work. The home care in my province is terrible. I missed over 600 hours of work in 1999 and three months in 2000. My father, who suffers from Alzheimer's disease, lived with us for six and a half months while we tried to get care for him. Then life was an absolute nightmare – trying to juggle caring for him with working. Most times I was too worn out to work but needed to go there to get a break from home."

Responsibility for the care of an elderly dependant – who lives nearby

"At the present time, my mother-in-law is in the hospital. She has cancer and for the last four years she has had numerous operations. We are now doing round-the-clock care. Fortunately, due to our jobs and the hours we work and the hospital being in close proximity to our home and workplaces, we are able to coordinate this. Lack of sleep at present is the major issue for our family. Due to my age – I also have responsibilities for elderly parents and an aunt – it can be difficult to juggle work and personal responsibilities."

"I go to an old folks' home at suppertime four to five times a week to feed an invalid mother, as well as working part-time and taking care of a home, a husband and a son who still lives at home. My own time is very limited."

Responsibility for the care of an elderly dependant – who lives elsewhere

"This year was especially stressful because my elderly mother, who lives in another province, took ill. I found that, at times, I was not able to take time off when required in order to assist her (mainly because of work requirements)."

"The concerns I have about the health and happiness of my elderly parents are tremendous – on par with dealing with small children living in my home. Particularly devastating is the deteriorating health of my parents, who are far away. I feel guilty about not being there."

"My biggest stress is that my elderly parents live on the other side of the country. I am not always able to be there when they need my help."

Financial responsibility for an elderly dependant

"I have to assist my mother-in-law financially, which limits our ability to save in order to buy a house."

"My parents are only in their fifties. However, in the last three years - since we had our son – my mother – formerly a bank manager – lost her job. My father – formerly in auto-body – had to quit because of his health. WCB [Workers' Compensation Board] has denied his claim of work-related illness. They have lost everything, so I pay them what I can to take care of our son for three days and two nights a week while I work a condensed week. I drive over 50 km each way to take him there. I have had to help them with medical and financial things since they became ill. My job is the easiest part of my life right now."

"I looked after my elderly mother until her death almost three years ago. It left me physically and financially drained. I doubt I'll ever recover."

Lack of support for elderly dependants

"My father died in April 2000. He was hospitalized the last four months and required a lot of care for the six months previous to that. My mother could not do it all. The health care system is lacking in a big way. I was completely exhausted working full time, helping

my parents weekends and nights and trying to be there for teenage kids. When my mother gets sick, I will be there for her! But there is little support for eldercare in my organization – or in the community."

"I look after my parents – 79 and 87 years old. They take a lot of my time. They have needs that are increasing the amount of time I need to give them each year. For example, as they get older they have more health problems and increased doctor/hospital visits. Unlike children, they become more dependent each year. I have often considered quitting my job to assist them with daily care. In fact, I probably will have to quit because I am unable to find suitable adult daycare for my mother, who has Alzheimer's. I feel pressure every day to give them the best quality of care, and I can't continue to work full time and do that too. We have maternity leave from work, paid by the government. It's time we had eldercare leave too. Like maternity leave, you could have your job waiting for you. This only makes sense, since parents sometimes need all the same care and attention as newborn babies."

"I think that employers must recognize the huge responsibility that comes with caring for the elderly. Having helped my mother nurse my father through 27 years of Parkinson's disease has opened my eyes. Today our medical system cutbacks are placing more and more responsibility on our shoulders, while providing less assistance. My father is now gone, but I now have an 80-year-old mother-in-law and 78-year-old mother who are in need of great care and help. It is discouraging, disheartening and exhausting to try to do your best in both your home and work lives."

Personal and Family Problems: Financial Strains

One percent of the comments linked imbalance to financial strain. These comments could be grouped as follows:

- Financial need to work more than one job
- Lack of financial security
- Money is tight

These sets of comments, which are particularly poignant, suggest that financial concerns are paramount for many Canadians and that it is difficult, if not impossible, to balance work and family if money is tight.

Financial need to work more than one job

"My work does not prevent my balancing of work, family and lifestyle. It is the lack of financial support by my employer which forces me to get a second job. This second job means I cannot balance my family and lifestyle."

"I need two jobs, because neither provides enough income. Most of my co-workers also need two jobs. That's why the family and health stress."

Lack of financial security

"My family state depends on my employment. Job security is lacking and rate of pay is a ping pong game controlled by others. Only option is to move (both job and home); not a choice if my child is to have a reasonable life. Pay may appear good, but after taxes, insurance, modest home, car and maintenance, I'm left wondering where it all went."

"My position is both part-time casual and contract. I cannot be sure of my income. This gives me no stability. That is the only difficulty I have with my working here; otherwise, I love it."

"Money is the only hardship we have. If we got what our jobs deserve we would be just fine. I am trying to start a home-based business while working full-time. I work 50 hours a week at work and 40 hours a week on my business. My paid employment only lasts six months out of each year. I am hoping that my business will support me the other six months so I can get off of EI [Employment Insurance] – which is more stressful than working two jobs."

Money is tight

"I have enough work flexibility to spend quality time with my family, but due to financial constraints I spend time on other things. Saturdays are spent fixing one of three old cars – can't afford a new one; or doing home repairs – can't afford to hire anyone. Work is easy, but the financial stress of debt, taxes and children's interests is a killer."

"In low-income families the emphasis is more focused on work, simply because the disposable income is not available for eating out, maid service, hired labourers for such jobs as painting and home repairs. Therefore, leisure time is mainly dedicated to extra chores."

"Balancing work/family is more than a full-time job. Very difficult to juggle both demands. Unable to spend as much time with family as you would like. Money constraints make matters worse. Employees' wages have not kept up

with the cost of inflation. Very difficult to get ahead if you have limited education – experience doesn't seem to matter any more. Better benefits are given to employees who are already making more money than the average worker, i.e. parking. A lot of stress nowadays seems to be about monetary concerns – everything goes up but our wages. With more double-income families working in order to break even at month end, the family lifestyle has suffered."

"Our main problems continue to be financial ones. In spite of advancing in the organization, I feel like we've fallen behind financially. The inability to afford the occasional holiday or weekend getaway means that the stress continues to accumulate. Anecdotal discussions with my colleagues indicate almost all of us feel we've regressed financially, and can't do the things we did 10 years ago."

"Either taxes need to go down or we need to earn more money! Everything is going up except our pay cheques! Sometimes I think it would be better to quit my job and sponge off the government. Welfare! The government thinks I make too much, so no childcare subsidy for me! Daycare takes half my pay every month! I guess I should quit my job and collect welfare! At this rate, there will be no such thing as middle class in 20 years or sooner! My pay has not been adequate to keep up with the necessities of a moderate lifestyle, so both family and lifestyle suffer quite a bit."

Personal and Family Problems: Comments that Say It All

"I love my job, but I work for the money. My major concern is that I have two small children who need more time than I can give because I work all day. My life is good in general, but a typical day is as follows: 6:00 a.m. wake up. 7:00 a.m. leave. 8:00 a.m. work. 6:30 p.m. get home and try to make supper while two kids who miss you to death whine and want your full attention. 7:30 eat – much too late. 8:00 p.m. bath, books. 8:00-9:00 p.m. – much too late – sleep then wake up again. This is not fair to the kids. On weekends it's not possible to have time for yourself or your husband because you want to spend time with the kids you haven't seen all week."

"As children grow older, priorities and lifestyle change. Things that I was concerned with 10 years ago – before and after school childcare, etc. – no longer have any significance to me. Now as I prepare for children to go to university, financial concerns and eldercare are more important."

"I believe that although the Canadian government talks like families are a priority for it, their tax laws are set up to work against a family trying to keep one parent home with the kids. As well, the social programs that exist are in place to assist families and family members after trauma, disruption, separation and divorce have occurred. There is very little or no support for families attempting to make it work

with one person being a primary homemaker/childcare giver. Therefore, both parents go to work to make ends meet, children are in the care of others or on their own, and everyone is tired, stressed and broke and the family structure falls apart. It is extremely difficult to balance one's personal health/wellness/happiness with family commitments and also make enough money to pay mortgages, bills, etc."

"Just when you reach equilibrium, something new comes along. As the sole daughter of a progressively demented mother – her husband is dead – I have no one to share the responsibility with and there is no structure to support my need to support her. This is my number one source of stress. Stressful things at work are easier to live with – they're frustrating, but they don't hurt. Dealing with stress at home is more personal."

"Two people have to work now just to pay the bills and expenses. Holidays are a luxury. User fees, gasoline, heating all going up. It is making it tougher."

Part Two: Positive Observations with Respect to Work-Life Balance

In the survey, we asked individuals what impact work was having on their ability to spend time with their spouse, their children and their elderly dependants, on their ability to have some kind of leisure time, and on their relationships at home. While 50% of the respondents indicated that work was having a negative impact on their family, 10% said the opposite: that their work was having a positive impact on their family and personal life. Similarly, 10% of those who provided comments at the end of the survey were upbeat and had positive things to say about balance, their personal situation, their manager and their organization. Three types of positive comments are presented in this part of the report:

- General comments
- Comments about one's organization
- Comments about one's immediate manager

While not as numerous as those outlining challenges, the comments provided below give an alternative view of work-life balance.

General Comments

Five percent of the positive comments at the end of the survey were general in nature. They described how people thought of work-life balance or what made balance possible for them (they are the ones listed in Appendix A under the headings "balance," "family"and "personal"). These comments were grouped into the following categories:

- What contributes to balance
- Family makes it possible
- It gets easier – having grown or older kids
- Young, single – and happy about it

Women, employees without eldercare responsibilities and employees in the private sector were more likely to give positive comments that were general in nature. More details on each of the categories can be obtained by reading the comments listed below.

What contributes to balance

"Challenges occur daily, but somehow at the end of the day I am exhausted but feel a great sense of accomplishment. My husband is a wonderful support system. I also have one very best friend who is always there for me. My two children are at an age where they too are growing up and understand the pressures of work and school. In this we all try and support each other."

"I am fortunate to be able to balance my work, family and lifestyle very well due to a number of factors including more than adequate financial income, an understanding partner to whom I reciprocate, great children, good friends, supportive and understanding parents, good community, and a very good and caring employer. Completing the survey has made me realize how fortunate my own personal situation must be compared to a majority of the working population."

"I have a good balance. I work a longer than standard day (nine hours) and do some work in the evenings, but I make it home for dinner each night and find time for personal activities (golf and hockey). I have a good family life and career. I work hard to keep that balance, and my employer has not got in the way of that."

"Both partners working full-time and having two children really is a busy life! The job I have isn't very stressful for me, thank goodness, and my hours are straight days. In order to spend time with my family, I have a house cleaner, which enables me and my family to have free time on weekends. Weekday evenings are always busy making supper, picking up kids from daycare, tidying up, etc., but I do look forward to weekends, which are mostly spent on activities we do as a family. Often my partner and I pay a sitter and we have a night out ourselves. All in all, our lives are busy, but for the most part we are fine."

"My general philosophy on life has long been "everything in balance." My life is the sum of many parts. I take enjoyment and satisfaction from my work, my family and leisure activities. I would not be happy or feel the same if any one of those parts were missing. The work I do today allows me to maintain that balance, and I appreciate that. As a manager, I have perhaps greater control and flexibility over my own schedule than others may."

Family makes it possible

"I could not do what I do at work without a strong partner and wonderful son who support me."

"In today's society, I find it hard to find anyone who has excellent balance. It just does not happen. Everything costs money – most of the time you go without. But I always know after the usual bad day at work, I can go home to my family. That's what matters most."

"I'm fortunate to have a caring, understanding spouse who has adapted and helped me adapt as my job circumstances have changed (office relocation and longer commute time, more overtime, etc.)."

"Balancing work, family and lifestyle can be difficult at times; however, our family really works as a team. I love what I do, and the extra time I spend in overtime – usually a couple of times per month – has not negatively impacted my family. Actually, it has made us stronger. My children see how happy I am and so look forward to the day when they get that good job too. It has also taught my children to be independent, and for this they are stronger and can make decisions when need be. They are very responsible. My husband and I have a very strong relationship and fully support each other's careers and decisions with the children. All in all, I believe we've done very well. Our kids are fantastic, like to do things together and with us, and have lots of friends."

It gets easier – having grown or older kids

"I am in a situation where I can enjoy my work, family and friends. I have gone through the tougher times in my life as to family and work already. I'm looking forward to retiring as soon as my daughter completes university. My son is married and has a family of his own. I love my life and all who are in it."

"Now that my children can be left alone and can help at home and can be relied upon to independently complete schoolwork (usually), life is less stressful. I can devote more time to my job, which I enjoy."

"When my children were younger and I was a single parent with three teenagers at home, I would have answered this survey very differently. My age and stage of life makes a huge difference, as I feel in control of almost all of the decisions in my life."

Young, single – and happy about it

"I am single. I make good money. Life is good."

"I personally don't have a problem balancing work and family and lifestyle because I don't have any children, elderly people to take care of, or a spouse. I live on my own and have two roommates. Therefore, work doesn't interfere with family. Working overtime isn't a problem because I am single and living away from home and supporting myself."

"It's not too bad living at home with my parents. I'm only 20, single, no kids, and I really like my job. I guess when I grow up it will be a lot harder to cope with work and family issues."

Positive Comments about the Organization

Earlier we provided comments that illustrated how the environment at work, the culture and organizational practices made achieving work-life balance difficult for Canadians. This section talks about "best practice" organizations – ones that make a difference. The rarity of these kinds of organizations can be inferred from the fact that 4% of the comments with respect to organizations were positive, whereas just over 40% were negative. What makes a company "best practice" with respect to work-life balance? The comments would suggest such a company:

- has implemented flexible work arrangements;
- offers a supportive, caring work environment; and
- concretely supports work-life balance.

Respondents in the private sector sample and those working in management and professional positions were substantially more likely to make positive comments about their organization. Very few of the respondents in the not-for-profit sector sample gave comments that fell into this grouping. The following comments provide further illustration of how an employer's actions can play a critical role with respect to balance.

Has implemented flexible work arrangements

"The flexibility of my employer is the only reason I survive. My husband is either at work or asleep. My extended family lives nine hours away. My two-year-old goes to bed between 10:00 p.m. and midnight, and both children are up several times in the night. My husband works nights two weeks, then days for two weeks. I know several career women with young families who have left higher-paying jobs to work in my organization because of our family benefits, family-related leave, flextime, compressed time, job security, no forced overtime. I am sure I would either be divorced or under psychiatric care without these benefits."

"Being able to work both part-time and a compressed work week, as well as having the option of taking unpaid leave, and leave with income averaging, has been the number one reason for my high level of job satisfaction in the last two years. This flexibility allowed me to cope with the needs of a family with pre teen/teenage children and the needs of dying parents. Being able to take unpaid leave allowed me to deal with clearing up estates, etc., as well as personal emotional issues. I think that by allowing employees time to effectively deal with personal and family issues, employers also ensure that they have effective, satisfied and loyal employees who are able to give their all when they are on duty. It is important to note, however, that some of the above options are only helpful to employees for whom financial issues are not a factor."

"This employer goes far and beyond what is required to accommodate everyone. All paid: compressed schedules, flex hours, family-related leave, appointments and illness, medical/dental appointments, good sick leave benefits, part-time work, income averaging, and the option of leave without pay with your job held for you."

Offers a supportive, caring work environment

"In the last two years, I have lost both parents to cancer. I was primary caregiver for both. This company was excellent in granting the time off and the moral support that I needed in my capacity as caregiver. After the death of my father six months ago, I required extended time off to deal with my grief. I never felt pressure to return to work, and any conversations with my manager or medical department were very supportive. For this I will always be thankful."

"I am going through a legal separation and divorce. My employer and colleagues have been wonderful to me throughout this difficult time. I am so grateful to be working here, instead of at my previous job. I have relied extensively on their support."

"This company has been excellent in emotional and financial support and helping me to cope in day to day life. I am in a return to work program as a result of an ongoing back injury. The corporation that I am employed by has an extremely accommodating program for injured workers, whether the injury is work-related or otherwise. There are many programs available to assist employees in both mental and physical health disciplines. I have had nothing but factual, positive help from those administering the programs. Although there is a perceived stigmatism that is attached to assistance, I am not aware of any difficulties in this area. Everyone has been very helpful, from human resources to local managers and co-workers."

"When my elderly mother was not well, I received tremendous support from management and co workers. She was very ill for many months prior to her death and I was allowed tremendous latitude. Without this understanding and support, I have no idea how I could have coped. With it, I was able to be there for her and still keep working. Needless to say, I feel a great deal of loyalty to my employer."

Concretely supports work-life balance

"My employer does an excellent job of trying to ensure employees have the opportunity to develop a balanced approach to life and work."

"The ability to balance work and family life is the main reason why I chose X as an employer."

"I feel X has given me the necessary tools to work with to accomplish a well-balanced work, family and lifestyle. I have been with this organization for 21 years and have never had any regrets for being under its employment. When I look at the conditions that some people have to work under, I am thankful to be able to say I work for X. My family all know that we live very well in relation to many other families and do not take things for granted."

Positive Comments on the Manager

Our research in this area suggests that what company you work for has less impact on an employee's ability to balance than to whom you report. As was observed earlier, many employees talked about how their own manager's attitudes and behaviour had made balance more difficult. While smaller in number (only 1% of all the comments related to having a supportive manager, while 9% dealt with having a non-supportive manager), some employees talked passionately about how their manager had made all the difference in the world in their lives. These comments were grouped as follows:

- Manager is supportive
- Manager understands the need for work-family balance
- Manager gives needed flexibility

Employees in the private sector were more likely to talk about how their manager had made balance possible. Managers who wish to become more helpful may find the following comments illuminating.

Manager is supportive

"My current manager is very supportive. I have had others here that were not. I find that the views of your immediate supervisor can outweigh the views of the organization."

"There is more support in the immediate work environment from my manager and colleagues than from the organization at large."

"I am very fortunate to have a great boss who is very accommodating and more than makes up for organizational shortcomings."

"My supervisor is extremely understanding and gets the most out of her staff by being nice. There are too many supervisors here who are at the other end of the spectrum."

"I have been in my current position for one year and have a very supportive manager. My previous position could be described as hell. I suffered from stress, depression and a boss that played mind games and didn't care about the people at X. My previous manager only cared about keeping those higher up happy. There was no balancing of lifestyle."

Manager understands the need for work-family balance

"The current work environment is very conducive to a "balanced life" approach, thanks in large part to the support we receive from my boss to perpetuate the concept. I am very fortunate to have the person I have as my supervisor!"

"I am very happy in my current job. I feel that it has a lot to do with my supervisor. He is someone who understands, himself, how important balancing work and family is. In the past I have worked for supervisors who, sadly, did not realize the importance. I consider myself very lucky to be in a job that allows for some flexibility, but really feel that, in the end, it's my supervisor that I can thank for making me enjoy coming to work every day."

"Our supervisor is great and respects and encourages family life, and in return we are a happier, more productive staff. It's a win-win situation. I have been lucky and my supervisors have been confident and appreciative of my work and trust me and care about my family needs."

"Sometimes companies have great values and a lot of good will! However, the values are implemented by each individual to various degrees. Your direct boss has a lot to do with your satisfaction. For example, I've recently changed positions and my new boss is extremely open-minded and very good at understanding family responsibilities and issues. Because of this, he gets very positive results. If you had asked me the same questions in my old position, the results would have been very different. But I still work for the same company."

Manager gives needed flexibility

"The single largest factor that allows a baiance between work and family is my ability to flex my work hours and the use of family days and vacation days when I need or want them. This is supported by my supervisor, who allows this autonomy. It is not formally supported by the organization!"

"Many of the questions were positively answered because of the manager I work for. She is the one who allots so much flexibility and enjoyment to the job – not the corporation."

"I personally have a supportive work environment and supportive manager. I work more hours than I'm paid for, but enjoy flexibility to meet personal demands because my manager focuses on output and results – not hours at the desk."

"My manager is great. She allows more freedom to work at home. It is not our organization's policy to allow us to work from home; she bends the rules. She is also extra flexible with family time, funerals and any personal challenges we have. I have worked with other managers in the same organization that have caused me excessive stress because of their inflexibility and insistence on organizational policy."

Part Three: Achieving a Balance

Not only are working Canadians able to articulate the challenges associated with work-life balance, they are also able to provide recommendations on how to change things for the better. How can this be done? Respondents identified two approaches: personal solutions (things that they themselves can do) and changes at the organizational or societal level that would help working Canadians combine a career with a "life." In other words, the comments at the end of the survey reflect the fact that the issue of work-life conflict has multiple stakeholders and that solutions are needed at both the micro level (the individual employee and family) and the macro level (the organization and Canadian society). Balance can be achieved only through a partnership: employers and employees must both do their part.

This part of the report focuses on what the employees themselves can do to "get control of their lives." Eleven percent of all the comments given at the end of the survey fell into this grouping. Managers and professionals, men and respondents in the not-for-profit sector sample were more likely than those in other groups to offer suggestions on how employees could personally take steps to achieve a balance.

This section is divided into two parts. The first focuses on personal strategies employed Canadians have used to take control of their life. The second talks about the choices they have made along the way. It is hoped that this set of strategies will offer hope and direction for employees who are still struggling to take control over their lives.

Achieving a Balance: Personal Strategies

Six percent of the working Canadians who gave comments at the end of the survey talked about how they had personally achieved balance. Analysis of these comments (which are classified as "balance," "family" and "personal" in Appendix A) suggests that the following personal strategies may help employed Canadians achieve a balance:

- Use your faith to help put life into perspective
- Be organized
- Recognize that balance takes work – and work at it
- Have goals
- Put things into perspective – "don't sweat the small stuff"
- Enjoy life – focus on what is going well, not what is stressful
- Find a job you enjoy
- Have a supportive partner who does his or her share at home
- Remain fit and use exercise as a way to deal with stress

These strategies, described below by people who practise them, provide a good starting point for Canadians who wish to put their life in order.

Use your faith to help put life into perspective

"I am blessed to have my wife and children to help me care for my father, who lives with us and suffers from Alzheimer's disease. My work and home life is a constant balancing act between my strong sense of professional duty and commitment and my love of family. My faith helps me see the blessings in the midst of confusion."

"With God, all things are possible – it's in the Bible. The word of God, the Bible, is a mentally, emotionally and spiritually healthy way to balance all personal, interpersonal, work-related, community responsibilities. It is a rock to stand on in this crazy world – a strength."

"I can best describe my values as Christian values. Regardless of my circumstances, I cope by trusting in my God Jesus Christ to meet my needs or to show me the way. I manage to do a fairly good job of managing those things which I have control over. More importantly, I am thankful to have somewhere to turn when things go beyond my ability to control them – prayer."

"From my own experience, without a vibrant faith in God and an awareness of His love for all people, I'm not sure I'd get out of bed in the morning."

Be organized

"The most important issues related to having a good balance are organization, planning and time management. This means planning meals a week in advance, laying out clothes the night before and spending as much evening time with young children as possible."

"It helps if you can be scheduled ahead of time so you can plan, with your family, meals, chores and out of home activities. Sometimes that's not possible. Be positive – make do! Kraft dinner again! This is when restaurants, family, relatives and friends are a godsend. Have faith in yourself and others."

"I've worked for 30 years – there are peaks and valleys in this balancing act. One of my favourite balancing solutions is to start each month off by writing in my daytimer all family scheduled events, adding going out for dinners and family-created events. Then I work around that schedule if and when extra work is required."

Recognize that balance takes work – and work at it

"Achieving balance between work and family is an extremely important personal goal. It requires considerable cooperation and effort on the part of individuals within the family and in the workplace. It also requires daily sacrifices and trade-offs (e.g. reduced working hours = less pay and fewer discretionary purchases). One must be wholly committed to achieving the balance, or else one component will suffer. Personally, I have found that all parties must be a bit flexible at times, even if it is inconvenient."

"Balance is a skill that needs to be taught and developed – it doesn't just happen."

"Balance is a necessary part of life. It is up to you to manage it. The choices made have costs and benefits associated with them. It is something that always has to be kept in mind to ensure that no component is neglected for too long."

Have goals

"Know your goal and plan accordingly. Know your priority in life and what is important. Be considerate to others (do not be self-centred), but don't depend on others. Know how to trust yourself and know the limit of what you can do, and live by it. Know how much you can trust others. Be confident but not overbearing."

Put things into perspective – "don't sweat the small stuff"

"If your work or job is very important to you and of course your family is very, very important to you, then you learn to work things out and compromise. The things you can change, you should do your best to change them. Recognize that the things you cannot change or influence are not worth the time worrying about. It takes commitment, and as the expression goes, 'don't sweat the small stuff'."

"Past generations dealt with family and work too. Is our society so changed that we can't deal with life any more? More people should just step back and analyze their lives before worrying about it."

"Stress is not something you can measure, it truly is not. The same factors affecting two different individuals will do so differently. People are stressed in this world because they choose to let things bother them. The stuff they have no control over, don't waste time trying to control it. Put it in perspective."

"I think often we look at the negative aspects instead of how lucky we are. But, by the same token, why shouldn't it keep getting better?"

"I don't stress out about daily life situations and I remember how fortunate I am to be healthy and safe. Most of all, you only live once and you need to strive for what you want and make the best of it. I don't want to regret anything I didn't do now when I am older."

Enjoy life – focus on what is going well, not what is stressful

"Strong family ties and friends' relationships help my balance of life. Extra outside interests (volunteer work and evening classes) enhance my appreciation of my good fortune in life. The odd glass of a good Cabernet never hurts either!"

"Canadians are driven by the pathetic work ethic of working to live, living to work. There is more to life than this. Relax, take a siesta. Enjoy your life – more than two days out of it."

"Take time to play, laugh, love, work, cry together and respect each other. We all make mistakes at home and work. Take time for your family, yourself, and smile."

"Take one hour, one day at a time and enjoy it to the fullest and be very thankful for every moment of good health, for this is the greatest treasure of all."

Find a job you enjoy

"Work in our society is part of your life. If you don't enjoy your work...."

"I think it's easier if you're working because you want to and not entirely because you have to."

"My job is very stressful but it is also my passion and I find it extremely enjoyable and rewarding. I would not want to be doing anything else. My family and friends understand and appreciate the demands and the rewards of my job and they are all very supportive."

"I feel it is very important that one enjoys/feels rewarded by the work one does during the day. If one is unhappy at work, their personal life suffers and their health is affected."

Have a supportive partner who does his or her share at home

"In today's busy world, I am fortunate to have a spouse that does many extras around the house as well as with our children. As he has a very flexible job, he does most of the housework and errands. I personally could not cope if I had to do most of everything. One main component for me for a healthy balance is a supportive spouse. Giving each other support and encouragement for self time is a big stress reliever. Knowing there is choice and support makes a world of difference in the perception of stress."

Remain fit and use exercise as a way to deal with stress

"I feel that if you deal with stress effectively, i.e. exercising, you will be able to balance work, family and life. If you prioritize and schedule time for working out and exercising, you will improve your life and the life of others around you by maintaining a healthy and positive attitude and lifestyle."

"I use physical exercises as a stress reliever. I run and work out at a gym five days a week. My running allows me to de stress prior to going home to my family. My spouse also works out and this helps him with his job as a firefighter and a childcare provider to our children. The physical action of running allows me to get my stress out and it gives me time to myself to think my problems through."

"I feel people who exercise regularly are better able to handle stress. I get up at 5:00 a.m. to start my day by exercising, and it improves the quality of my day. I also believe in recognizing the need for leisure activities that you enjoy, feeling connected to the community, and having goals for the future. I generally enjoy my work and do not feel stressed."

Solutions: People Make Choices

Just under 6% of the solutions that have worked for the respondents in this sample related to making choices and setting priorities. These choices included:

- Consciously separate work and home
- Consciously put family first
- Reduce the amount of time devoted to paid employment
- Choose shift work so one partner is at home to care for the children
- Learn to make do with less

- Have a partner who does not work outside the home
- Make time for hobbies and for yourself
- Decide not to have children
- Postpone having children

Details on the implications of each of these choices are given below.

Consciously separate work and home

"I have always attempted to keep my work life separate from personal/family life. Except for a very few cases, I keep my work life to regular work hours. For the past 20 years, I have taken advantage of a compressed work week whenever authorized. This has allowed me to work slightly longer days in exchange for more full days to devote to personal/family life. I give 100% to my work – just not 100% of the time."

"I believe that you leave the work at the office and enjoy your family and personal life. It seems that most organizations would like it if you lived and breathed your job even if it runs into your personal time. I enjoy my job and like to be busy and will give it my all while I'm there, but I leave the office at 4:30."

"Over the past 10 years, I have seen many go out on stress leave. I handle the stress by leaving the office at the end of the day and doing other things. My other activities keep me sane. There are lots of times I go home frustrated and mad because there is so much going on and so many interruptions. It seems the harder you work, the further you get behind. So I go out most nights and usually come in the next day refreshed. I do not work overtime because I need to get away from the office at the end of the day."

Consciously put family first

"In the last four years, there have been several deaths of people who were close to me. These events and the terminal illness of a dear friend have served to remind me of the importance of family – how family must come before work. I strive to do a good job at work, but also try to remember that although work is important, family is more so."

"When my kids were small, I worked half-days. When I lost a job due to downsizing, I became committed to family over work. Two takeovers later, I continue to work, but it's still family first. I'm so glad I made that decision while my family was still quite young. My priority helped me cope with

subsequent takeovers. It really paid off. My current job is now terminal. Our office is closing June 2001. Put time into family – it really pays off. No amount of company loyalty or work ethic, etc., can save your job when the company decides to close the doors."

"All the money in the world is no good to you if your children and family are neglected to get it. You can heal some wounds, but you can't go back and replace what was lost."

"We tend to live in a material world where a large percentage of people think they need material goods to be successful. Personally, I think anyone who thinks their job or career is more important than their family is an idiot. Success should be defined by the type of person you are, not by what you have or how much you make or what job you work at."

"The only way I have achieved a balance in my life was to stop going up the corporate ladder. I am satisfied with my present job and can enjoy my family life and my own activities without being stressed out."

Reduce the amount of time devoted to paid employment (use part-time, job share and reduced work week arrangements)

"I would have answered this survey differently a year ago. I switched to part-time employment a year ago due to health and personal concerns. I was fortunate that management allowed me to do this and that my family financial situation allowed this. Since going part-time, I have been better able to get up in the morning and cope with the day. I can now handle things at home better (meals, shopping, laundry, etc.)."

"I wouldn't feel as positive about life personally if I had to work full-time. For me, part-time with flexible hours allows me to "keep up with life." My personal health and spiritual goals are more able to be met due to the extra time I have."

"The ideal situation for me has been to work a part-time flexible schedule with freedom to take time off when I've needed to for vacation plans, sick leave, etc. I work with great people, completely understanding of my family situation and personal needs. My job is second to my family, always has been and always will be. I have been lucky to have managers who allow me to work three days a week. This has enabled me to do a good job at work and home."

"As I work only mornings, I find that I have little trouble balancing my work and family life. I am able to schedule personal appointments, etc., around my working hours, and when the need arises my bosses and I are able to agree on when and where to make up a missed hour of work."

Choose shift work so one partner is at home to care for the children

"I have two preschool-aged children, two and four years old. I work full-time 8:30 a.m. to 4:30 p.m. and my spouse works 5:00 p.m. to 1:00 a.m. to balance our life with our children. We feel it's important that we raise our children (not a babysitter!), so we choose to work these hours even if it means not seeing each other until they are both in school full-time. Because my spouse or I are always with our children, we do not have any time for leisure, physical fitness activities, etc. We choose to be with our children, so everything else is second!"

"Our family is in a fortunate position, in that my wife works 60% of the time but that includes weekends and evenings. As a result, we only require a babysitter four days a month. This has allowed me to have more one-on-one time with our son, who accepts either one of us readily as his primary parent/caregiver. Of course, we would like to spend more time together as a family or just a couple, but for now it is a comfortable and happy medium. Our professions allow us a very comfortable standard of living without sacrificing time with our son."

Learn to make do with less

"You do what you can with what you have. We don't have a new house or fancy cars and we haven't been on vacation in years, but that's okay. If you are always striving for the unobtainable, or the far future, then how can you be happy in the present?"

"It is possible to feel richer by wanting less."

"Unfortunately, our material world has many people overworking, generally striving for more. In general people have more, but less in balance and quality in their lives. Big houses – new cars – no time? The stress is evident on working families chasing big dreams, yet not noticing single special moments life offers us daily."

"Not being greedy about material possessions and recognizing that money is only one factor contributing to a successful life and relationships helps tremendously. As long as people want to have it all, I believe they will feel stressed and have great difficulty balancing work, family and lifestyle. My spouse and I decided long ago that my main contribution to our marriage would be finances, while hers would be raising a well-balanced child. I believe she contributes far more to our marriage than I do. While we have had to make some sacrifices financially, compared with some of my peers, we have very

successfully been able to balance work, family and lifestyle, simply because we have determined what is important to us, what each partner will do to achieve our objectives, and we put a high value on non monetary factors."

Have a partner who does not work outside the home

"Balancing work and family can be a tough one, but luckily my spouse and I have decided that one parent should be at home with the children. The only reason that it is my spouse who stays at home is because my salary was greater than hers. Having a parent at home is a real blessing for our family. It means having to get by with less (i.e. second-hand clothes, outings, etc.), but these are very small sacrifices compared to what we see in our children. They are loving, happy-go lucky kids."

"The key factor contributing to the ability to balance family and work is the fact that my wife has been at home caring for our four children since we married 17 years ago. Her role in the home provides for the majority of the stability and sense of accomplishment regarding the fact that we both think that quantity, not just quality of time, is an important factor in raising children."

"My wife is a stay-at-home mom. This eliminates many of the problems and costs involved with balancing children and two careers. I could not do the work I do if my wife was not at home. Many answers to these questions would be different if my wife was not at home."

Make time for hobbies and for yourself

"Leave work at work, enjoy your off time with your family, but take a few minutes out for some quiet time on your own – be it a walk alone or some quiet music and cup of tea. When alone, find relaxing things to do such as needlework, painting."

"In the past, I wanted to be a super mom/wife/teacher, etc. Now I am older and wiser and realize something will give if I don't stop that – me! I have consciously given myself more private time as my boys grow older."

Decide not to have children

"I would never marry while working full time – it is too much. I don't know how others do it, but all through my work life I've heard all the complaints and decided to remain single. It's easier, but the income is not high and it is still stressful."

"My husband and I do not have children. This is by design to reduce stress in our lives – we are conscious of having a balance of work and personal life."

"My partner and I would like to have children. We have decided not to have any because we both work full time hours and feel that we would not have the time or energy to bring up children properly. If one income could support a family, I would stay home and have more than one child. As it is, both our incomes are needed for our rent, transportation, food and bills."

Postpone having children

"I'm 35 years old. Would like to have another child but am postponing until my employer finishes restructuring our workplace. I feel a pregnancy could affect my marketability."

"I do not have any children right now and I'm in my thirties. I wonder, though, how I would manage a full-time job and children. In my situation, I do need a double income – my partner's and mine. If there was on site daycare, that would be great. Nowadays you don't know who you can trust with your children. Also, I don't want to be working just to pay for daycare. How do people manage this?"

Part Four: Recommendations to Employers and Governments

Of the comments made by Canadians who filled out our survey, 10% could be considered recommendations. Not surprisingly, many of these recommendations speak directly to the challenges presented earlier. They are grouped into two main categories:

- Recommendations to organizations
- Recommendations at the policy level

Women, employees working in clerical and administrative positions, respondents in the public sector sample and those with childcare and eldercare responsibilities were more likely to give comments that were classified within this grouping. Organizations and governments who want to make a difference with respect to the issue of work-life balance will find a lot of valuable material in the comments quoted below.

Recommendations to Organizations

Just over 3% of the recommendations given by respondents to this survey were targeted at the organization for whom they worked. This set of comments was grouped into the following four categories:

- Managers
- Organizational support of balance
- Daycare
- Fitness facilities

A review of these comments indicates that most employees want their organizations to focus on actions associated with balance rather than on the implementation of more work-life policies.

Managers

"I think the best thing that could be done to help balance home/work would be to make sure that the entire managerial staff of an organization is clear on what is acceptable and what isn't. Whether you can take a vacation day or not, or use family-related leave, should not depend on who your team leader is."

"Strongly recommend education and awareness among managers/supervisors. This needs to be addressed in both the private and public sector."

Organizational support of balance

"Completing this questionnaire made me realize how temporal these issues are in a person's life. When my mom was dying seven years ago and my youngest child was five years old, it was difficult. The supports we need aren't forever. *We need extra help when kids* are too young to be left alone and when parents are in need. I may need help again if my husband, who is [medical condition specified], should need more help as we age. I think it's important to realize how different each employee's needs might be and that we don't need a blanket policy for all employees, only employees in special circumstances."

"I appreciate it is difficult for companies to keep every employee content; however, if it is a company's desire to employ professional personnel with a high work ethic, they should expect to be required to acknowledge home concerns and reasonably provide support and assistance."

"I believe that a company should support an employee in good times, when life is well, and in difficult times such as illness, death of a close relative, change in financial status, childcare difficulties. The fact that an employee knows that his/her company is supportive would certainly alleviate additional stress. I believe in cooperation and honesty in an employee/employer relationship."

"We all get a turn in life with heavy demands on us, more so for some than others. Support and understanding from work could be what gets you through it."

Daycare

"One thing that would significantly improve my ability to balance work and lifestyle: in-house daycare at the company I work for. I feel I could be more productive and happier if I could take my child to work and spend noon hours with him and be reassured that if he needed me, I would be in the same building."

"One primary concern to people like me with young children is daycare facilities. If daycare facilities were situated in or near the work sites, parents would be less stressed. Imagine a parent spending two extra hours on average (travelling time to and from work and lunch) with a three or four-year-old child. The child would benefit, the parent would benefit, and the employer would benefit too!"

"I strongly believe that companies should implement affordable on-site daycare facilities with licensed daycare personnel. It would be less stressful on families, less travelling time and a sense of security knowing that your child is nearby."

Fitness facilities

"It would be wonderful and very helpful to many staff to have a gym, workplace facilities to work out, showers, etc. The presence of an exercise facility would not only increase the health and well-being of the employee, but overlap into a more productive employee."

"I think any large company like the one I work for should provide a facility where the employees can work out, in other words a fitness facility. If the company cannot provide its own, it should provide the means for employees to get a discounted rate or pay for the fee entirely at an existing facility. Physically and mentally fit people tend to be more productive employees."

Recommendations at the Policy Level

Eight percent of the respondents made recommendations with respect to policies that either organizations or governments could implement that would, in their opinion, make it easier for people to combine work and non-work responsibilities. These comments were grouped into the following categories:

- Improve benefits
- Increase flexibility with respect to hours of work
- Enhance leave (i.e. maternity, paternity, family days, sick days, special leave)
- Reduce the amount of time employees are expected to spend in work
- Support the traditional family structure

One additional set of comments is included with these recommendations, although their tenor is quite different. Some Canadians argued passionately for the need to go back to the traditional family structure and the need for governments to do more to support the traditional family.

Improve benefits

"With regard to drug coverage, changes should be made whereby staff are given a drug card to cover purchasing medication. This would eliminate the need for paying cash up front for those who live on a tight budget with limited disposable income."

"I understand the present employment structure favours employment of part-time not full-time, because of employer benefit payments. This is not right. Part-time employees should get the same benefits as full-time – not less benefits."

Increase flexibility with respect to hours of work

"Flexibility, flexibility and more flexibility."

"Flexibility of work hours would help, especially for those unexpected family medical emergencies. While I think there is more sensitivity and awareness of the parenting needs of young children, this does not extend to adolescents or care of elderly relatives. I personally feel very conflicted about taking a day off work to take care of elderly parents or when my teenager is sick. The work milieu does not make it easy. Parents and grandparents need flexibility in work hours for family duties at all stages in their lives. If we take care of our families properly, we will be able to fulfill our work duties without distraction."

"Would like the human resources department to be more proud of its flexible time policies and flex even more. Family time and commitment to raising children is becoming more a priority for men, and having flextime for men is an important issue for today's workforce."

Enhance leave

"I'd like to see a top up of maternity leave money to supplement what's supplied by EI [Employment Insurance] – 55% is not enough!"

"I feel that employees should have one to two days per year where they can have a stress or personal day with pay. Many people cannot afford to lose a day's pay but don't want to abuse their sick days if they are not physically sick. I believe that this could only improve morale, which would ultimately improve work output."

"It would be extremely helpful to have family leave days or special leave days for family. This would relieve a fair amount of stress when a child or spouse is ill. We could care for them guilt-free."

"I feel that instead of trying to define the types of family leave, such as pre-school or eldercare, we should just say Leave for Dependent Family Members. This way, we are not stuck with restrictive definitions. People have other family care besides these two."

"Eldercare issues are and will continue to be a major challenge for many employees. If employees were given a handful of family or personal days, I'm sure we would have fewer illegitimate sick days."

"It would be beneficial to be able to take unpaid days for children's sick days instead of vacation time, as this depletes your time off for relaxation and rejuvenation. Further help would be the choice to take an unpaid leave of absence for short terms (i.e. two weeks to two months) to spend time with family."

"Banked sick time should be portable, and bereavement leave for close relatives should be longer."

"Allotting a set amount of sick days on a yearly basis would prevent people from dragging themselves into work and infecting others. A more generous vacation plan should be looked into. Waiting 10 years for an additional week seems too long. Why not give an extra day every one to two years?"

Reduce the amount of time employees are expected to spend in work

"Talking is all we do about these concerns. Why don't we propose nine eight-hour days every two weeks as a proposed work schedule? Employees need more time off. Commuting to work wastes a lot of time, and traffic is terrible. This would take some pressure off employees. In 25 years, work has changed very little. When I entered the workforce, everyone talked of a shorter week. In fact, it is longer now."

"Government must develop innovative strategies which promote balancing work and family – introducing incentives such as flex policies would be great. Promoting a working smarter rather than harder work philosophy would free up time for families. The problem is that people are not thinking beyond the box. They feel physical presence is more important than actual production. "

"I have just begun part-time employment (four days per week) and it is the best thing I could have done for my mental and physical health. It was, however, very difficult to obtain. Job sharing and part-time employment must be better promoted and supported by managers and senior directors."

"I believe that one of western civilization's greatest failures in the past century has been insufficient progress in providing most workers with more leisure time. I am grateful that my work hours are fairly standard, and that overtime is rare. Nevertheless, I would enthusiastically move to a three or four-day work week, or more weeks of personal leave, in return for reduced pay."

"A four-day work week would be nice. If I remember correctly, that was mentioned in the 1970s."

Support the traditional family structure

"I truly feel mothers should be paid to stay home to raise their children. It would produce a much better society. Our children would feel secure and have a loving parent as a caregiver, instead of strangers who do not care."

"Taking time with my family is very important. Parents need to be there for their children. Because of financial needs, I have to work an extra job to meet my family's needs. I find this is common with lots of people I know. My wife and I chose to raise a family – my wife stays home because she wants to.... The government offers no incentives to a mother to stay home. Two working parents receive tax credit benefits, however. It seems that parents who choose to stay home get penalized. I feel if parents were able to choose to stay home with their children, families would be stronger, they could concentrate on education and family life. There would be fewer crimes, less disrespect of the law, and children would have somebody to talk to."

"There should be more financial benefits for having children – tax write-offs (more than current), pensionable contributions for the parent that stays home."

"I believe that society and companies should encourage people to care for their own children. As an incentive, offer wages to stay-at-home moms or dads. Savings would be realized from medical purposes, higher productively and less crime. Instead of studies and money poured into daycare, educate young families on the importance of child rearing. When the day is done and you have worked until retirement, that is really all you have."

"Families need more support. Employers and government need to realize that it costs them a lot when workers are stressed and unhappy. Families are the basis of our society. Hard-working, law abiding, honest families need more breaks and support for responsibilities and financial burdens. Families are being made more and more to carry the burden of health costs, fund-raising for schools, etc., and volunteering our time. Not fair! Families are very stressed. Very few families can afford to have one parent be a full time caregiver, and that's very difficult for the family."

Part Five: Summary and Conclusions

This report provides a summary of the key issues with respect to work-life balance as seen by Canadians struggling with these issues. One of the hardest parts of writing this report was to pare down the comments so the reader would not be overwhelmed. We were struck when reading the 1,000-plus pages of comments with:

- how complex the lives of Canadians are at this time;
- the number of recurring themes in the comments; and
- the extent to which work-life issues "bleed" into each other. While we separate life into neat little work and non-work domains with respect to research, social policy, and so on, many Canadians are not living this reality. Their work and their lives are, in fact, quite intricately connected, and changes in one domain echo in the other.

Who were Canadians talking to when they wrote their comments? Some were talking to us, the researchers. They were telling us what their lives are really like and elaborating on issues that did not fit neatly into a five-point scale. The majority, however, were talking to their employers and the various levels of government (municipal, provincial, federal) that have an influence over work-life policies. Comments to employers tended to be complaints about conditions at work, requests for changes, recommendations on how things could be done better within the organization, and positive feedback with respect to the things that they liked. Comments directed to governments, on the other hand, tended to be cries for help or relief.

Finally, it is interesting to note that a substantial number of respondents were simply talking to one another when they made their comments. In this case, they were trying to help their fellow employees by sharing their strategies for balance and giving advice to others on what had worked for them.

Why did respondents take the time to write remarks at the end of our survey? A review of the comments included in this report suggests that many viewed our request for comments as an opportunity to air their opinions and, in many cases, push for change. Policy makers and governments should take heed.

What Does Work-Life Conflict Look Like?

The comments reproduced in this report give us a better appreciation of what work-life conflict looks like when one is living it. It is having a job that interferes with your family life. It is when your family interferes with your career and your ability to get ahead at work. It is when housework interferes with time for yourself. It is having a long commute to and from work that takes a toll on your energy. It is role overload – having too much to do in the amount of time available. It is being crunched for time – constantly. It is going it alone as a single parent or living with a workaholic. It is balancing two or more jobs with a life. It is balancing work and education with a life. It is postponing having children (perhaps forever) because you cannot see how you can manage one more thing.

If one uses the number of comments in a particular area as the gauge, it seems that most Canadians see "work" as the main offender with respect to conflict between work and life. Respondents were five times more likely to talk about problems at work that negatively affected their ability to have a life outside of work than problems at home. Furthermore, there was a greater degree of consensus among these Canadians on what it was about work that was making balance more untenable (workloads, non-supportive managers and organizational cultures) than there was on what was problematic on the non-work end of the equation. Problems at home appear to be more personal and diverse in nature.

What are the problems at the organizational level? High workloads due to downsizing, unrealistic expectations, a lack of planning and priorities, a lack of resources, and office technology. An organizational culture that does not support balance (i.e. focus on hours, focus on money). Organizational changes such as downsizing, restructuring and amalgamating that increase workloads and work stress and decrease job security. Upper management who are not supportive of work-life balance and an immediate manager who is non-supportive.

The personal and family circumstances that Canadians identified as being problematic included the death of a family member, divorce or separation, being a parent or step-parent, having responsibility for eldercare, lack of support within the community, physical or mental health problems, lack of time for personal or family roles, caring for a disabled dependant, and having both childcare and eldercare responsibilities. The comments suggest that many of the issues on the family side of the work-life equation are more transient in nature and depend on one's stage in life. In other words, employees need different types of support at different points in their life. This suggestion reinforces the need for flexibility at work and within the community.

It is also important to note the impact of financial strain on work-life balance. The comments with respect to financial strain suggest that balance is virtually impossible in lower-income families. The causes of financial strain need to be addressed at both the organizational and government levels.

What Makes a Difference at the Organizational Level?

The data also allow us to draw conclusions with respect to what factors reduce conflict between work and life. Organizations that wish to make it easier for employees to balance competing demands need to focus on the behaviour of their managers, the implementation of flexible work arrangements and a supportive culture.

The view that employees' work-life balance is often at the discretion of individual managers was very much evident among the comments given by respondents. Whether by interpreting company policy fairly, or sometimes by working around it, the manager appears to be key with respect to solving work-life conflicts. Those who wrote positively about their managers, while not great in number, expressed gratitude that they worked for understanding individuals who recognize and make accommodations for the employee's life outside of work.

A number of the positive comments about organizations referred to flexibility regarding work hours as an important factor in achieving balance. Whether commenting on a general relaxed attitude toward hours of work, or the options of flextime, compressed work weeks, telework, part-time work, leave

without pay, or income averaging, employees expressed appreciation that their organization offered this flexibility. Some stated that without this flexibility they would not be able to take part in the workforce. Flexibility around work hours, promotion of work-life balance, and understanding in the event of illness or bereavement were the major reasons for positive comments about the organization.

Respondents were also appreciative of their organization's support and promotion of work-life balance for employees. The organization that established policies and implemented practices that supported balance was seen by many to be an "employer of choice." Comments ranged from employees' expressions of thanks for family leave days to recognition of the organization's efforts to create an environment where balance is encouraged. Many comments were of a personal nature, recounting how the organization had helped the employee to deal with death, serious illness or eldercare issues. These employees were grateful for the humanity, caring and understanding shown by the organization to employees dealing with personal difficulties.

Finally, it should be noted that while the organizations represented in this study varied considerably with respect to their policies and practices, the data indicate that it is in the best interest of employers to take whatever measures they can to accommodate employees' responsibilities outside work. Balance among employees may be strongly linked to the "bottom line."

Conclusions

The Canadian workers whose comments are the foundation of this report speak passionately about the need to address the issue of work-life balance. The following general conclusions can be drawn from these comments:

- Work-life balance is a complex phenomenon.
- Many factors contribute to high work-life conflict.
- Work and life are not separate domains.
- Many Canadians are having difficulties balancing work and family because organizations are not taking the issue seriously and are not treating it as a business issue.
- Some Canadians are having problems balancing work and family because of conditions at home.
- It would appear that for every Canadian whose personal or family circumstances are interfering with performance at work, there are five Canadians whose work and work circumstances are interfering with their family and their life.
- Work-life conflict is impairing the health of many Canadians and creating problems within the family.
- The culture of the organization, which is set by the behaviour at the top, can sabotage the best attempts by organizations to help employees balance work and family.

- It is what managers do that counts – not what they say or what policies they implement.

- There are a number of problems with many organizations' work-life policies. Problems noted in this report include the following: no policies at all; policies that are not clear; inequity with respect to the ability to use the policies, and lack of accountability with respect to the use of the policies. The data also indicate that policies cannot help if the immediate manager does not apply them.

- Employees do not leave an organization – they leave bad management.

- Many Canadians feel that they are in a no-win situation with respect to balance – advance in their career or have a meaningful life outside of work.

- Temporary and part-time work has made balance more problematic for many.

- People who are not financially self-sufficient have more problems balancing work and family.

These conclusions further suggest that:

- Employers who wish to reduce the costs associated with high work-life conflict should seriously examine the comments, suggestions and recommendations given by the Canadians.

- Employees who wish to improve their own balance need to look at the strategies suggested by Canadians who have achieved some sort of balance.

- Governments at all levels need to place the work-life balance of Canadians at the top of their agenda if they wish to remain globally competitive.

Recommendations

There is no "one size fits all" solution to the issue of work-life balance. The data from this study show quite clearly that different policies, practices and strategies will be needed to accommodate employees at different stages of their careers and life cycles. That being said, the data indicate that there are a number of strategies and approaches that employers and governments can use to reduce work-life conflict. Recommendations targeted at both of these groups are given below.

What Can Employers Do to Reduce Work-Life Conflict?

To reduce work-life conflict and improve overall quality of life, employers need to focus their efforts on four sets of initiatives:

- increasing the number of supportive managers within the organization;
- providing flexibility around work;

- increasing employees' sense of control; and
- focussing on creating a more supportive work environment.

Specifically, we recommend that:

1. Employers should devote more of their efforts to improving "people management" practices within their organization. They can increase the number of supportive managers within the organization by giving managers at all levels:

   a. *the skills* they need to manage the "people" part of their job (i.e. communication, conflict resolution, time management and project planning skills, how to give and receive feedback),

   b. *the tools* they need to manage people (i.e. appropriate policies, the business case for support, training on how to implement alternative work arrangements, Web sites and other resources on how to handle different human resource problems, referral services to help employees deal with specific problems such as childcare and eldercare),

   c. *the time* they need to manage this part of their job (i.e. people management has to be seen as a fundamental part of a manager's role, not just as an "add on" that can be done in one's spare time – an overworked manager finds it difficult if not impossible to be a supportive manager),

   d. *incentives* to focus on the "people part" of their job (i.e. measurement and accountability, 360-degree feedback, rewards focused on recognition of good people skills, performance of the "people part" of the job should be part of promotion decisions, hiring decisions, etc.)

2. Employers need to provide employees with more flexibility around when and where they work. The criteria under which these flexible arrangements can be used should be mutually agreed upon and transparent. There should also be mutual accountability around their use – employees need to meet job demands, but organizations should be flexible with respect to how work is arranged. The process for changing hours or location of work should, wherever possible, be flexible.

3. It is very difficult (if not impossible) to implement flexible work arrangements in organizations where the focus is on hours rather than output and on presence rather than performance. This means that organizations that want to increase employees' work-life balance need to introduce new performance measures that focus on objectives, results and output (i.e. move away from a focus on hours to a focus on output). To do this they need to reward output, not hours, and what is done, not where it is done. They also need to publicly reward people who have successfully combined work and non-work domains and not promote those who work long hours and expect others to do the same.

4. Employers need to create more supportive work environments. While the preceding recommendations all aim to make the work environment more supportive, we recommend the following specific steps be taken by organizations that wish to focus their efforts on cultural change:

   - Work with employees to identify which types of support they would like (i.e. diagnose the situation) and which types could be accommodated within the organization. Not all supportive policies are feasible and practical in every context.

   - Develop and implement appropriate supportive policies. The development phase should include an analysis of the potential problems associated with the implementation of each policy and suggestions on how these problems could be addressed.

   - Communicate to employees the various policies that are available. Indicate how these policies can be accessed and any restrictions on their use. Repeat these communications on a regular basis (e.g. every couple of months). Publish data on the company's intranet.

   - Encourage employees to use the policies by having senior management model appropriate behaviour, conducting information sessions on the policies and how they can be used (e.g. "lunch and learns"), communicating how these policies are being used successfully in the organization and in others (i.e. communicate best practices), etc. Employees must be made to feel that their careers will not be jeopardized if they take advantage of supportive policies.

   - Measure the use of the different supportive policies and reward those sections of the organization that demonstrate best practices in these areas. Investigate those areas where use is low.

5. Employers should give employees the right to refuse overtime work. Some organizations may want to give management limited discretion to override the employee's right to refuse overtime (i.e. emergency situation, operational requirements), but this should be the exception rather than the rule. Implement time-off arrangements in lieu of overtime pay.

6. Employers should provide a limited number of days of paid leave per year for childcare, eldercare or personal problems.

7. Employers need to make it easier for employees to transfer from full-time to part-time work and vice versa. They should introduce pro-rated benefits for part-time work, guarantee a return to full-time status for those who elect to work part-time and allow an employee's seniority ranking and service to be maintained.

8. Employers need to examine workloads within their organizations. If they find that certain employees are consistently spending long hours at work (i.e. 50 or more hours per week), they should determine why this is occurring (e.g. career ambitions, unbalanced and unrealistic work expectations, poor planning, too many priorities, lack of tools and/or training to do the job efficiently, poor management, culture focused on hours instead of output) and how workloads can be made more reasonable.

What Can Governments Do to Reduce Work-Life Conflict?

We also recommend that governments take the following actions:

1. As one of the largest employers in the country, the federal government should, itself, become a best practice and model employer in the area of work-life balance (i.e. introduce appropriate policies, enact forward-thinking legislation, change accountability frameworks). Provincial governments should also take this tack. Such an approach will give governments the moral authority to ask for changes in this area from others.

2. The lack of availability of affordable, quality childcare services is, for many workers, a critical work and family issue. We echo many others when we recommend that the Government of Canada, in conjunction with the provinces, develop and implement a national childcare program that addresses the needs of children of all ages (i.e. affordable, quality daycare, supervision for older children, before and after school care, extracurricular programs).

3. Furthermore, in the context of a rapidly aging population and increasing life expectancy and the resulting greater need for working-age individuals to provide care for their parents or other elderly relatives, we recommend that the Government of Canada, in conjunction with the provinces, develop and implement a national eldercare program.

4. An elderly parent can require full-time care for a longer period than can be granted under short-term leave. This need is infrequently recognized. We recommend that labour legislation include specific language around long-term, unpaid leave for the care of a parent.

5. Governments should also make it easier for family members who wish to stay home to care for their children or elderly dependants. At this time, such a choice often has negative tax implications for the family.

The data also indicate that families who have greater financial resources are better able to cope with work-life balance. The exact causal mechanism is hard to determine but is probably linked to the fact that families with greater disposable incomes report higher perceived control (i.e. these employees feel they can afford to leave a non-supportive work environment, and can purchase goods and services that increase balance). This would suggest that one way to reduce work-life conflict is to find ways to "make work pay." Options in this regard could include tax credits, changes to the minimum wage, etc.

Finally, it should be noted that policy makers will miss reaching the needs of real families if they continue to base public policy on outmoded definitions of what a family is. Many policies are based on decades-old definitions of a male breadwinner or the idealized nuclear family of mother, father and dependent children. Increased longevity, divorce and remarriage trends, and non-traditional family structures have changed what a "family" is. Public policy should reflect this.

Appendix A: Summary of Key Differences in Types of Comments Made

Groups within this category	Male	Female	Childcare		Eldercare		Job Type		Sector			Total
			Yes	No	Yes	No	Mgr & Prof.	Other	Private	NFP	Public	
Problems:												
• organizational level	47.9%	39.3%	39.7%	42.3%	43.9%	40.3%	42.8%	39.8%	41.9%	38.7%	41.3%	41.1%
• with balance	110%	12.5%	12.4%	12.2%	10.8%	12.0%	11.8%	12.7%	13.2%	13.5%	10.2%	12.4%
• at the family level	5.0%	10.1%	9.8%	7.9%	10.9%	8.0%	8.1%	9.0%	6.3%	9.9%	9.5%	8.7%
• at the individual level	2.2%	2.3%	1.7%	2.8%	2.1%	2.4%	2.1%	2.6%	2.0%	2.3%	2.5%	2.4%
Total : Problems	**66.1%**	**64.2%**	**63.6%**	**65.2%**	**67.7%**	**62.7%**	**64.8%**	**64.1%**	**63.4%**	**64.4%**	**63.5%**	**64.6%**
Positive comments regarding:												
• balance	1.8%	2.4%	1.8%	2.4%	1.1%	2.4%	2.5%	1.8%	2.1%	3.4%	1.5%	2.1%
• family	1.1%	1.7%	1.8%	1.3%	1.4%	1.5%	1.4%	1.6%	1.6%	1.8%	1.3%	1.4%
• manager	0.7%	1.3%	1.4%	1.1%	0.9%	1.5%	1.2%	1.2%	0.6%	1.1%	1.3%	1.2%
• organization	3.6%	3.2%	3.3%	3.3%	2.4%	3.6%	4.2%	2.6%	3.7%	2.5%	3.6%	3.6%
• personal	1.1%	1.9%	1.4%	1.9%	1.3%	1.8%	1.3%	2.0%	1.8%	1.9%	1.7%	1.7%
Total : Positive	**8.2%**	**10.5%**	**9.7%**	**10.0%**	**7.1%**	**10.8%**	**10.6%**	**9.2%**	**9.8%**	**10.7%**	**9.4%**	**10%**
Recommendations:												
• organization	3.5%	3.4%	4.1%	3.2%	3.0%	3.8%	6.8%	9.3%	3.9%	2.6%	3.9%	3.5%
• policies	6.6%	8.6%	9.2%	7.7%	9.4%	8.0%	3.0%	4.5%	9.2%	7.3%	8.0%	8.3%
Total : Recommandations	**10.1%**	**12.0%**	**13.3%**	**10.9%**	**12.4%**	**11.8%**	**9.8%**	**13.8%**	**13.1%**	**9.9%**	**11.9%**	**11.8%**
Solutions:												
• balance	3.8%	4.4%	4.4%	4.5%	3.7%	4.7%	4.9%	4.1%	3.2%	4.8%	4.4%	4.4%
• family	1.4%	1.9%	1.8%	1.9%	1.7%	1.9%	1.8%	1.9%	2.4%	2.7%	0.9%	1.9%
• personal	6.8%	4.7%	5.3%	5.0%	4.9%	5.2%	5.3%	4.9%	5.5%	5.4%	5.2%	5.1%
Total : Solutions	**12.0%**	**11.0%**	**11.5%**	**11.4%**	**11.3%**	**11.8%**	**12.0%**	**10.9%**	**11.1%**	**12.9%**	**10.5%**	**11.4%**
None of the above	3.1%	2.2%	2.0%	2.6%	2.6%	2.3%	2.0%	2.6%	2.4%	2.3%	2.6%	2.3%

Appendix B: An Overview of the Coding Scheme

Part One: Challenges Faced by Employees with Respect to Balance (65% of all comments)

Organizational Problems *(41% of all the comments)*

***Heavy Workloads* (10%)**

Downsizing (2%)
Unrealistic expectations (2%)
Being a manager (1%)
Inability to plan and to set priorities (1%)
Lack of resources (1%)
Lack of time (1%)
Impact of technology (2%)

***Non-Supportive Management* (9%)**

Immediate manager does not treat the employee with respect (2%)
Managers do not see their people management role as a priority (2%)
Immediate manager acts as barrier to use of supportive policies
A lack of leadership at the top (2%)
The wrong people are being promoted into management positions **
Upper management behaviour contributes to stress **
Upper management do not model the appropriate behaviour **

***Cultures that Do Not Support Balance* (8%)**

Culture of hours (2%)
Disconnected culture which is focused on policies rather than practice (1%)
Culture conveys that it is money rather than people that is important (1%)
Management culture (1%)
Culture of backlash (1%)
Culture of guilt
Culture based on the myth of "separate worlds" (i.e. work or family)
Hierarchical culture **

The Perception that One Has to Choose Between Career Advancement and Balance (4%)

Strategy of putting family ahead of work (even when children are young) hurts career advancement (1%)
Career development activities often make it more difficult to meet family demands (1%)
Time crunch negatively affects career advancement
Career advancement often depends on relocation, which is difficult to do in families where both partners are working
Employees who make use of supportive policies will not get ahead **
Career advancement means putting in the hours, which makes balance more difficult **

Work-Life Policies (3%)

Policies are not clear
Policies do not exist
Inequity with respect to the ability to use the policies
Policy versus practice – no accountability with respect to the use of the policies
Comments on specific policies (2%) **

Too Much Change Makes Balance More Difficult (2%)

Organizational changes such as downsizing, restructuring and amalgamating increase workloads and work stress and make balance more problematic (1%)
Too much change overwhelms an employee's ability to cope and makes balance more difficult (1%)

Temporary and Part-time Work (2%)

Temporary employees do not get the same benefits as those working full-time
The insecurity associated with temporary work is very stressful
People who hold temporary jobs have less control over their work and non-work lives
Canadians who cannot get permanent employment are delaying having families
Part-time work is career-limiting **

Work-Related Travel (1%)

Work-related travel increases stress
Employees are not compensated for high travel demands **
Work-related travel makes it hard to have a meaningful life outside of work **
Work-related travel increases conflict at home **

Specific Challenges (3%)

- Challenges facing the boomers
- Stresses associated with teaching
- Stresses associated with nursing
- Safety concerns **
- Demands exceed ability to cope **
- Challenges facing unionized employees **
- Poor working conditions **

Problems at the Work-Life Interface *(12% of all the comments)*

Role Overload (3%)

- Role overload (2%)
- Having too much to do and not enough time (1%)

Work and Family Roles Interfere with Each Other (6%)

- Work interferes with family (2%)
- Children and family interfere with work and career (2%)
- Work and family interfere with time for self (1%)
- Housework interferes with time for self and family
- The commute to and from work interferes with time for self and family

Specific Challenges (3%)

- Challenges associated with being a single parent (2%)
- Challenges associated with living with a workaholic (1%)

Problems at the Individual or Family Level *(11% of all the comments)*

Personal (3%)

- Death of a spouse or family member
- Divorce or separation
- Moving/change in residence – lack of support in community
- Personal/mental health problems that made balance more difficult
- Serious physical disorder that made balance more difficult
- Dealing with being single **
- Personal issues **

Circumstances at Home **(6%)**

Parenting (4%)
Not being able to stay home with children because money is tight (1%)
Lack of support for the traditional family (1%)
Responsible for both child and eldercare (sandwich generation) (1%)
Having primary responsibility for the family
Lack of time for self
Dealing with illness within the family
Caring for a disabled dependant
Family responsibilities overwhelming ability to cope

Eldercare **(1%)**

Responsible for the care of an elderly dependant
Financial responsibility for elderly dependant
Lack of supports for elderly dependants
Supporting one parent after the death of the other parent **
Eldercare is time-consuming and overwhelms an individual's ability to cope **

Financial Strains **(1%)**

Balance difficult due to the financial need to work more than one job
It is difficult to balance when there is no financial security
It is difficult to balance when money is tight
Work demands have increased but pay has not gone up accordingly **
Government policies/taxes make things more difficult financially **
Pay increases have not kept up with increases in cost of living **
Financial compensation below the industry average **
Financial worries contribute to stress **
Inability to survive on one income **

Part Two: Positive Observations with Respect to Work-Life Balance

Positive Comments on Work-Life Balance *(10% of all the comments)*

General Comments **(5%)**

Factors that contribute to balance (3%)
Family makes it possible (1%)
It gets easier – having grown or older kids
Young, single – and happy about it
Flexible work hours make balance possible **

The Organization (4%)

Has implemented flexible work arrangements (2%)
Offers a supportive, caring work environment (1%)
Concretely supports work-life balance (1%)
Supports a sense of team **

Immediate Manager (1%)

Manager is supportive
Manager understands the need for work-family balance
Manager gives needed flexibility

Part Three: Achieving a Balance

Achieving a Balance *(11% of all the comments)*

Personal Strategies (6%)

Use your faith to put life into perspective
Be organized
Recognize that balance takes work – and work at it
Have goals
Put things into perspective – "don't sweat the small stuff"
Enjoy life – focus on what is going well, not what is stressful
Find a job you enjoy
Have a supportive partner who does his or her share at home
Remain fit and use exercise as a way to deal with stress

Make Choices and Set Priorities (5%)

Consciously separate work and home
Consciously put family first
Reduce the amount of time spent in paid employment
Choose shift work so one partner is at home to care for the children
Learn to make do with less
Have a partner who does not work outside the home
Make time for hobbies and self
Decide not to have children
Postpone having children

Part Four: Recommendations

Recommendations *(11% of all the comments)*

Recommendations to Organizations **(4%)**

Managers (2%)
Organizational support of balance (1%)
Daycare
Fitness facilities

Recommendations at the Policy Level **(8%)**

Benefits
Increased flexibility with respect to hours of work
Leave (i.e. maternity, paternity, family days, sick days, special leave)
Reduce the amount of time employees spend in work
Support for the traditional family
Working from home **
Flexible work arrangements **

** Not presented in this report. Please see the more complete set of comments on the authors' Web site at http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/.

Note: Numbers in parentheses are the percentage of all the coded comments that were grouped in this category of comments. All categories that are not marked represented less than 1% of the comments. Numbers were rounded to the closest decimal point and may therefore not add up exactly to 100.

PROGRAMME DU TRAVAIL

Témoignages canadiens :

la recherche de la conciliation avail-vie personnelle

Gouvernement du Canada Government of Canada

Canada

LT-AH055-01-03

Témoignages canadiens : À la recherche de la conciliation travail-vie personnelle

par

Dr Linda Duxbury,
École de gestion Sprott
Université Carleton, Ottawa

Dr Christopher Higgins,
École de gestion Ivey
Université Western Ontario, London

Donna Coghill,
Étudiante de maîtrise en administration des affaires, École de gestion Sprott
Université Carleton, Ottawa

2003

Publié par
Développement des ressources humaines Canada
Programme du travail
Janvier 2003

Les opinions exprimées dans cette étude sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement le point de vue ou la politique officielle de Développement des ressources humaines Canada ou du Programme du travail.

Also available in English under the title:

Voices of Canadians: Seeking Work-Life Balance

Pour obtenir des copies supplémentaires,
veuillez communiquer avec :

Centre des publications
Développement des ressources humaines Canada
140, promenade du Portage, Portage IV
Hull (Québec) K1A 0J9
Télécopieur : (819) 953-7260
pub@hrdc-drhc.gc.ca

Ce document est disponible en formats HTML et PDF sur l'Internet :

http://labour-travail.hrdc-drhc.gc.ca/travailvie/vcswlb-tcrctvp/presentation.cfm

Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2003
No de cat. RH54-12/2003
ISBN 0-662-67059-0

Avertissement

Le masculin a été utilisé dans la partie analytique du présent document afin d'alléger le texte.

Le masculin ou le féminin a cependant été utilisé dans la traduction des témoignages afin de refléter le plus fidèlement possible la pensée de ceux et celles qui les ont écrits.

Remerciements

Les auteurs remercient les milliers de Canadiens et de Canadiennes qui ont pris le temps d'écrire leurs commentaires à la fin de l'enquête. Quoiqu'il soit impossible d'inclure les commentaires de chaque personne dans ce rapport, ceux qui ont été choisis représentent bien l'étendue des opinions exprimées.

Nous aimerions également remercier Santé Canada pour le financement de cette enquête ainsi que Développement des ressources humaines Canada pour le financement de l'analyse qui a donné lieu à ce rapport, notamment la Direction de la politique et de l'analyse selon les sexes pour avoir participé au financement, ainsi que le Programme du travail pour le financement et la promotion de ce rapport.

En dernier lieu, nous tenons à remercier Barbara Allen pour son aide dans la codification des commentaires.

Table des matières

Préface ix

Introduction 1

Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) de Santé Canada 2

Analyse des commentaires des répondants 3

Sommaire du rapport 4

Première partie : Les défis des employés face à la conciliation travail-vie personnelle 7

Problèmes et défis au niveau organisationnel 7

Problèmes organisationnels : La charge de travail 8

Problèmes organisationnels : Le manque de soutien de la direction 11

Problèmes organisationnels : La culture organisationnelle 14

Problèmes organisationnels : Les conflits entre conciliation et promotion de carrière 19

Problèmes organisationnels : Les politiques 21

Problèmes organisationnels : Trop de changements font entrave à l'équilibre 23

Problèmes organisationnels : Le travail temporaire et à temps partiel 24

Problèmes organisationnels : Les voyages d'affaires augmentent le stress 27

Problèmes organisationnels : Les défis particuliers 28

Problèmes organisationnels : Des commentaires qui en disent long 31

Problèmes et défis de l'interface entre le travail et la vie personnelle 31

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : La surcharge des rôles 32

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Les rôles conflictuels 33

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Les défis particuliers 37

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Des commentaires qui en disent long . 38

Problèmes et défis au niveau individuel ou familial 39

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les problèmes personnels 39

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les défis à la maison 42

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les soins aux aînés 50

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les contraintes financières 53
Problèmes au niveau individuel ou familial : Des commentaires qui en disent long 55

Deuxième partie : Observations positives quant à la conciliation travail-vie personnelle 57

Commentaires d'ordre général 57
Commentaires positifs sur l'organisation 60
Commentaires positifs sur les gestionnaires 63

Troisième partie : Atteindre l'équilibre 67

Atteindre l'équilibre : Les stratégies personnelles 67
Solutions : Les gens font des choix 72

Quatrième partie : Recommandations aux employeurs et aux gouvernements 79

Recommandations aux organisations 79
Recommandations de politiques 81

Cinquième partie : Sommaire et conclusions 87

À quoi ressemblent les conflits travail-vie personnelle? 87
Qu'est-ce qui fait une différence au niveau organisationnel? 89
Conclusions 90
Recommandations 91
Qu'est-ce que les employeurs peuvent faire pour réduire les conflits travail-vie personnelle? 91
Qu'est-ce que les gouvernements peuvent faire pour réduire les conflits travail-vie personnelle? 94

ANNEXES

Annexe A : Sommaire des différences dans les types de commentaires 97
Annexe B : Vue d'ensemble du code 99

Préface

Ce rapport n'est pas une étude théorique. Il s'agit plutôt d'une compilation des commentaires de travailleurs canadiens qui se penchent sur le stress qu'ils ressentent au quotidien tandis qu'ils essaient de concilier travail et famille.

Au cours des dix dernières années, les niveaux de stress ont augmenté parce que l'environnement de travail a changé pour s'adapter aux réductions d'effectifs, à la mondialisation, aux pressions de la concurrence et aux changements technologiques. De plus, des changements considérables et fondamentaux au sein de la société et de la famille ont contribué au problème de recherche d'équilibre entre des responsabilités conflictuelles. Les points de vue individuels présentés dans ce document soulignent l'importance de l'impact de ces changements sur la vie professionnelle des gens, ainsi que sur leur vie familiale et personnelle.

Pour attirer l'attention sur l'urgence de ces questions, les commentaires ont été préservés pour la plupart dans leur originalité d'expression. Conséquemment, ils donnent un aperçu de la façon dont les gens ressentent le stress, comment ils y réagissent et, finalement, les solutions qu'ils adoptent pour le contrer.

Ces réflexions sur le stress proviennent des 10 000 commentaires des participants de l'Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) de Santé Canada. Cette enquête a été menée auprès des travailleurs de nombreuses grandes organisations dans l'ensemble du Canada qui relèvent des secteurs public, privé et à but non lucratif.

Presque deux tiers des commentaires portent sur la difficulté d'atteindre l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, plus particulièrement sur les problèmes au niveau organisationnel (ce qui représente 40 % de tous les commentaires). Quoique moins élevé, un bon nombre de préoccupations ont également été soulevées sur l'interdépendance du travail et de la famille et sur les difficultés d'équilibrer des attentes et des demandes conflictuelles. Une minorité de commentaires étaient positifs. Quelques réponses contiennent des recommandations pour réduire les niveaux de stress et atteindre l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

En documentant les réponses des gens dans leurs propres mots, ce rapport illustre clairement comment les gens ressentent parfois des niveaux de stress très élevés à cause des conflits entre leur travail et leur vie familiale. Ce rapport est donc un document précieux, car il met en lumière des observations personnelles sur ce problème de taille auquel sont confrontés les individus et les organisations.

Introduction

Les questions relatives à la conciliation travail-vie personnelle sont cruciales pour les individus, leurs employeurs, leurs familles, leurs syndicats et les gouvernements qui se préoccupent de la concurrence mondiale, du bien-être des citoyens et de la santé nationale. Même si on a beaucoup écrit sur le sujet, seulement un petit nombre d'études « retentissantes » ont été réalisées au Canada sur cette question. Malgré l'intérêt soutenu de la presse populaire pour cette question (qui reflète bien l'intérêt des lecteurs), il existe présentement peu de données empiriques satisfaisantes pour éclairer le débat. C'est bien malheureux car des recherches plausibles dans ce domaine pourraient transformer la façon dont les gouvernements et les employeurs abordent la question, formulent et mettent en vigueur des politiques sociales ainsi que des politiques relatives au travail et aux ressources humaines.

Il y a dix ans, de concert avec nos collègues le Dr Catherine Lee de l'Université d'Ottawa et le Dr Shirley Mills de l'Université Carleton, nous avons mené une enquête nationale sur les conflits travail-famille au Canada pour « examiner comment l'évolution des rapports entre la vie familiale et la vie professionnelle influence les organisations, les familles et les employeurs ». Au total, 14 549 employés de 37 moyennes et grandes entreprises ainsi que 15 921 employés de sept ministères fédéraux ont participé à cette recherche.

Beaucoup de choses se sont passées en ce qui concerne le travail et la vie familiale depuis que nous avons mené notre première étude sur la conciliation travail-famille il y a dix ans. Les recherches scientifiques sur le sujet ont augmenté considérablement. Les années 90 ont été turbulentes pour les travailleurs canadiens alors que les compagnies réduisaient leurs effectifs et l'ampleur de leurs activités, se restructuraient et tentaient de se tailler une place sur le marché mondial. La récession du début des années 90 a été suivie d'un « redressement du chômage » au milieu des années 90 et la sécurité d'emploi préoccupait un grand nombre de travailleurs canadiens et leurs familles. Les organisations qui avaient maintenant le choix parmi une surabondance d'employés qualifiés se préoccupaient peu de respecter des « meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources humaines.

Les changements technologiques et le besoin d'être compétitif à l'échelle mondiale qui ont marqué les années 90 ont augmenté les pressions à la fois sur les organisations et sur les employés. Pour beaucoup de personnes, le temps consacré au travail a augmenté de même que les types d'emplois non traditionnels. Les exigences de la vie hors travail se sont faites de plus en plus nombreuses au cours de la dernière décennie alors que les structures familiales ont continué de changer et que le pourcentage des travailleurs canadiens qui ont des enfants ou des aînés à charge, ou les deux (la génération sandwich), a continué d'augmenter.

Paradoxalement, à l'orée du nouveau millénaire, un volte-face s'est effectué; les employeurs qui font maintenant face à par une pénurie imminente de main-d'œuvre ont commencé à se préoccuper de recruter et de conserver à leur service des « travailleurs du savoir ». Ces employeurs reconnaissent l'importance du « capital humain » comme élément déterminant pour accroître la productivité des effectifs en 2002 et au-delà.

Ensemble, ces changements suggèrent qu'il est temps de réexaminer de façon empirique et rigoureuse les conflits travail-vie personnelle. Ce rapport présente donc les données recueillies dans ce contexte.

Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) de Santé Canada

En 2001, les Docteurs Duxbury et Higgins ont mené une enquête nationale sur les conflits entre le travail et la vie personnelle. Cette enquête, financée par Santé Canada, avait pour but d'examiner les conflits entre le travail et la vie personnelle, d'identifier les Canadiens menacés par ces conflits, de déterminer pourquoi les parties intéressées (gouvernements, employeurs, employés) devraient se préoccuper de ces questions, en particulier les effets directement liés au conflit entre le travail et la vie personnelle, et de promouvoir une nouvelle orientation.

L'échantillon de l'étude représentait 31 571 employés canadiens de la fonction publique (fédérale, provinciale et municipale), des secteurs privé et à but non lucratif (définis dans cette étude de façon à inclure les organisations des secteurs de l'éducation et de la santé). Tous les employés de l'échantillon proviennent d'organisations qui comptent un effectif de 500 personnes ou plus.

Au total, 100 compagnies comprenant plus de 500 employés ont participé à cette étude : 40 du secteur privé, 22 du secteur public et 38 d'associations à but non lucratif. Les compagnies du secteur privé incluent : les télécommunications, la haute technologie, la vente au détail, le transport, l'industrie pharmaceutique, les services financiers, le monde du spectacle, les ressources naturelles et l'industrie manufacturière. L'échantillon du secteur public inclut 7 gouvernements municipaux, 7 ministères provinciaux ainsi que 8 ministères ou organismes de la fonction publique fédérale. Le secteur à but non lucratif comprend 15 hôpitaux ou conseils régionaux de la santé, 10 conseils scolaires, 8 universités et collèges, et 5 « autres » organisations qui seraient mieux classifiées sous l'appellation de services publics à but non lucratif (services sociaux, œuvres de charité, services de protection). L'échantillon est représentatif à l'échelle nationale. Les détails complets de cette étude (description de l'échantillon, description des méthodes utilisées) sont disponibles sur le site Web de Santé Canada.[1]

Les données proviennent d'un questionnaire de 12 pages. Sur la dernière page du questionnaire, on encourageait les répondants à partager leurs commentaires concernant la recherche d'équilibre entre leur travail, leur famille et leur vie personnelle. Un peu moins de 10 000 personnes nous ont fait part de commentaires substantiels parmi lesquels 5 000 ont été considérés pour cette analyse.[2] Ce rapport fait état de leurs expériences.

[1] *Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1* (http://www.hc-sc.gc.ca/pphb-dgspsp/publicat/work-travail/index.html).

[2] Les types de commentaires suivants n'ont pas été pris en considération dans cette analyse : commentaires sur le questionnaire en soi (par exemple, le temps pour le remplir, qui d'autre devrait en recevoir une copie, les réflexions que le questionnaire a suscitées sur leur vie), des explications sur les réponses, des suggestions de questions additionnelles qui devraient être incluses dans les questionnaires futurs, des remerciements pour l'étude et des critiques sur le travail.

Analyse des commentaires des répondants

Les 5 000 commentaires ont été entrés dans l'ordinateur conformément à un identificateur unique de sondage. Cela a donné 1 200 pages de citations utilisables. À partir de là, le logiciel Atlas a analysé le contenu des citations et les a séparées par catégories. L'identificateur unique a ensuite été utilisé pour relier les commentaires au sondage duquel ils parvenaient. Cela nous a permis d'établir une comparaison entre ceux qui ont ou n'ont pas fourni de commentaires respectivement à chaque mesure prélevée dans le sondage. Il y avait étonnamment peu de différences substantielles (définie comme différence de 5 % ou moins) entre les deux groupes. Il n'est pas étonnant de constater que les répondants qui vivaient de gros conflits entre leur travail et leur vie personnelle (femmes, parents, employés qui ont la responsabilité d'une personne âgée, ainsi que ceux qui ont une surcharge de rôles et un haut niveau de conflit entre leur travail et leur famille) étaient plus enclins à fournir des commentaires que ceux qui avaient une vie plus équilibrée. Ces résultats ne sont pas surprenant vu la haute pertinence du sujet pour ces individus.

L'analyse initiale des commentaires a donné lieu à une grande variété de commentaires : 33 catégories en tout! Les types de commentaires que nous avons reçus étaient loin d'être répartis également. La grande majorité des commentaires (64 %) portait sur les défis auxquels font face les employés en ce qui concerne la conciliation entre leur travail et leur vie. Dans ce groupe de commentaires, les défis au niveau organisationnel dominaient (41 % des commentaires touchaient à des problèmes et des défis au niveau organisationnel). Les problèmes liés aux rapports entre le travail et la famille ont été abordés par 12 % de l'échantillon, tandis que 9 % ont discuté des problèmes qu'ils avaient à la maison et qui rendaient problématique la recherche de l'équilibre. Seulement 2 % de ceux qui ont fourni des commentaires abordaient les facteurs individuels qui contribuaient au déséquilibre entre leur travail et leur vie personnelle.

Environ seulement 10 % de ceux qui ont émis des commentaires ont fait des remarques qui avaient un ton plutôt positif. Les commentaires positifs étaient presque répartis également dans les cinq catégories suivantes : conciliation (2,1 %), famille (1,4 %), leur dirigeant (1,2 %), leur organisation (3,3 %) et eux-mêmes (1,7 %).

Un peu moins de 12 % des répondants ont fait des recommandations sur les possibilités d'améliorer la conciliation. La majorité des recommandations des répondants (8,3 %) portait sur les politiques qui, croyaient-ils, pourraient aider les Canadiens à concilier travail et famille. L'autre 3,5 % de ces commentaires étaient d'ordre plus général et concernaient l'organisation.

Finalement, 11,4 % de ceux qui ont offert des commentaires partageaient comment ils ont personnellement atteint l'équilibre. Ces commentaires pourraient être subdivisés en trois groupes : solutions personnelles (5,1 %), solutions générales (4,4 %) et solutions au niveau familial (1,9 %).[3]

Pour répondre à la question « Qui a fait quel type de commentaires? », nous avons effectué une analyse statistique supplémentaire. Premièrement, un numéro a été assigné à chaque groupe de commentaires identifiés précédemment. Deuxièmement, nous avons identifié plusieurs variables-clés que nous

[3] Il importe de noter qu'un peu plus de 2 % des commentaires ne pouvaient être classifiés sous aucune de ces catégories. Pour cette raison, les pourcentages donnés dans l'annexe A n'équivalent pas à 100 %.

souhaitions inclure dans ce processus d'analyse. Ces variables incluent le sexe (femme versus homme), les services de garde à l'enfance (ceux qui passent du temps en garderie chaque semaine comparativement à ceux qui ne requièrent pas ces services), les soins aux personnes âgées (ceux qui passent du temps à s'occuper d'une personne âgée chaque semaine comparativement à ceux qui n'ont pas cette responsabilité), le type d'emploi (cadre versus professionnel, versus autres; incluant les personnes qui occupent des emplois de bureau, administratifs, techniques, de vente au détail ou de production), et le secteur (public versus privé versus à but non lucratif). Finalement, on a calculé la fréquence des divers types de commentaires des répondants pour chacun de ces groupes. Les résultats de cette analyse sont présentés à l'annexe A. L'analyse de ces données révèle qu'il y a peu de différences substantielles (à savoir une différence de 5 % ou plus) entre les groupes quant au type de commentaires. Cela suggère que les résultats de cette enquête reflètent vraisemblablement les opinions des Canadiens qui sont à l'emploi de grandes entreprises. Pour faciliter la lecture, toutes les différences substantielles de données entre les groupes sont indiquées dans le rapport selon leur pertinence.

Sommaire du rapport

Ce rapport s'est avéré très difficile à écrire devant « l'embarras du choix » des commentaires. Comme mentionné auparavant, notre requête de commentaires a généré plus de mille pages d'excellents commentaires qui reflètent des centaines de préoccupations et de suggestions différentes. Les 33 catégories principales de commentaires ont donné lieu à plus de 150 sous-catégories de questions (voir l'annexe B). Il fut donc difficile de décider quelles questions et citations devaient être incluses dans le document. Afin de donner un impact maximum au rapport, nous avons décidé de choisir un petit nombre de commentaires représentatifs d'une aussi grande variété de questions que possible. Pour les lecteurs qui désirent une liste plus exhaustive des commentaires (ainsi que les citations qui ne sont pas incluses dans ce rapport), veuillez visiter le site Web des auteurs à l'adresse suivante : http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/.[4]

Le reste du rapport est divisé en cinq grandes parties. Les quatre premières parties correspondent aux principales catégories des commentaires reçus. La première partie met l'accent sur les défis et les problèmes qui se posent aux employés canadiens qui tentent de concilier travail et vie personnelle. La deuxième partie rapporte les observations positives quant à la conciliation travail-vie personnelle. La troisième partie décrit comment des Canadiens ont atteint l'équilibre et met l'accent sur les solutions personnelles. La quatrième partie offre des suggestions et des recommandations aux gouvernements, aux organisations et aux dirigeants afin de faciliter la conciliation travail-vie personnelle. Finalement, en guise de conclusion, la cinquième partie présente un sommaire et une liste de recommandations.

Il y a énormément de littérature scientifique qui traite des conflits entre le travail et la vie personnelle. La plupart des rapports mettent surtout l'accent sur les faits et les chiffres. Ce rapport est différent puisqu'il raconte l'histoire dissimulée derrière les statistiques en mettant au premier plan ce que les Canadiens ont à dire sur leur travail, leur famille et leur vie personnelle. Conséquemment, le rapport

[4] Veuillez noter que l'information disponible sur ce site est en anglais seulement.

permet de mieux comprendre comment les employés canadiens et leurs familles vivent et envisagent les conflits et la recherche de l'équilibre. Il examine également les facteurs qui rendent la recherche de l'équilibre problématique et comment les Canadiens et leurs familles font face au problème.

En donnant un « visage » aux chiffres, nous espérons que ce rapport saura motiver les employeurs, les syndicats et les responsables politiques à élaborer et à mettre en œuvre des politiques et des pratiques qui soutiennent mieux les travailleurs canadiens. Ce rapport devrait également réconforter les travailleurs canadiens puisqu'il leur démontre qu'ils ne sont pas les seuls aux prises avec ce genre de défi. Finalement, les citations de Canadiens qui ont atteint l'équilibre peuvent également aider à sensibiliser les employés aux moyens à leur disposition pour mieux composer avec les multiples tâches exigeant temps et énergie.

Première partie : Les défis des employés face à la conciliation travail-vie personnelle

La conciliation travail-vie personnelle ne se fait pas sans aide. Elle exige un effort concerté d'un grand nombre de partenaires : l'employé, son employeur, sa famille, ainsi que la société qui englobe tous ces éléments. Elle exige en outre la compréhension et le respect mutuels de tous ces joueurs. Cette partie illustre ce qui arrive lorsque l'équilibre entre le travail et la vie personnelle est perturbé.

Les commentaires présentés dans cette partie indiquent que l'équilibre peut être perçu comme des relations réciproques entre des partenaires extrêmement interdépendants. Dans leur ensemble, les commentaires sont la preuve incontournable que les décisions, les actions ou les circonstances qui touchent l'un ou l'autre des domaines de la vie ou du travail ont un impact sur l'autre domaine. En d'autres mots, ils démystifient le modèle des « mondes séparés » préconisés par tant d'entreprises canadiennes et par une grande partie de la société canadienne.

Des commentaires se rapportant à trois groupes de défis (représentant une variété de partenaires travail-vie personnelle) sont présentés dans cette partie du rapport :

- les défis qui se manifestent au niveau de l'organisation,
- les défis qui découlent de l'interface entre le travail et la famille,
- les défis des individus eux-mêmes et ceux (ou) qui proviennent du domaine familial.

Problèmes et défis au niveau organisationnel

Bien que nous parlions de conciliation travail-famille en termes de partenariat entre les individus, leur employeur et leur famille, l'analyse des commentaires présentée dans ce rapport semble suggérer que ce n'est pas un partenariat équitable. Dans cette enquête, 41 % des commentaires fournis par les travailleurs canadiens portaient sur des problèmes et des défis au niveau organisationnel. Cela suggère qu'un grand nombre de travailleurs canadiens attribuent les défis de conciliation à leur employeur et à la façon dont le travail est géré. Quels sont les facteurs qui rendent la conciliation difficile au niveau organisationnel? Les Canadiens ont ciblé les facteurs suivants :

- La charge de travail élevée
- La culture n'appuie pas la conciliation
- La perception qu'il faut faire un choix entre la promotion de carrière ou la conciliation
- Les changements constants
- La direction n'appuie pas la conciliation
- Le manque de politiques
- Le travail temporaire
- Les voyages d'affaires

Dans cette partie, la discussion porte également sur les défis organisationnels qui se présentent aux trois groupes suivants : les « baby-boomers, » les enseignants et le personnel infirmier. Les lecteurs qui sont intéressés par les problèmes qui se posent aux travailleurs plus âgés et aux employés du secteur à but non lucratif comme les enseignants et le personnel infirmier peuvent consulter l'*Enquête nationale sur le conflit entre le travail et la vie personnelle (2001) : Rapport 1*, sur le site Web de Santé Canada. Enfin, cette partie se termine par deux commentaires qui semblent bien articuler toutes les préoccupations énumérées précédemment. Les commentaires sur des politiques particulières de travail-vie personnelle, comme les horaires flexibles, le télétravail et autres, ne font pas partie de ce rapport mais vous pouvez les consulter sur le site Web des auteurs à l'adresse suivante : http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/.[5]

Finalement, il est intéressant de constater que près de la moitié (48 %) des hommes qui ont fourni des commentaires à la fin de l'enquête parlent des défis auxquels ils font face au travail, comparativement à 39 % des femmes qui ont partagé des commentaires de même type.

Problèmes organisationnels : La charge de travail

Un commentaire sur 10 (un sur quatre dans la catégorie des problèmes organisationnels) aborde les problèmes de charge de travail. Les hommes, les dirigeants, les professionnels et les répondants de l'échantillon du secteur à but non lucratif étaient plus enclins à parler de problèmes liés à la charge de travail.

Les répondants ont relevé les causes suivantes pour expliquer la charge de travail élevée :

- La réduction des effectifs
- Les attentes irréalistes
- Le fait d'être un gestionnaire
- L'incapacité de planifier et d'établir des priorités
- L'impact de la bureautique

La lecture des commentaires suivants donne l'impression qu'il est presque impossible d'atteindre l'équilibre lorsque les organisations continuent d'augmenter la charge de travail.

Les problèmes de charge de travail reliés à la réduction des effectifs

« La réduction des effectifs et les fusions des années 90 ont eu un impact sur mon travail et ma famille, ainsi que sur mon style de vie, des façons suivantes : je travaille les fins de semaine et les soirs afin de prendre le dessus (mes collègues de travail vivent le même sort). Comme je travaille de longues heures, cela affecte ma famille et mon temps libre. Et comme mon temps libre est limité, mon niveau de stress et d'anxiété a augmenté.

[5] Veuillez noter que l'information disponible sur ce site est en anglais seulement.

Les charges de travail augmentent non seulement à cause de la réduction des effectifs mais aussi en conséquence d'une économie améliorée. Nous subissons des pressions pour rencontrer des échéances irréalistes. En résumé, j'aime mon travail mais je suis préoccupé par les demandes et la charge de travail excessives qui risquent de nuire à ma santé (mentale et physique) et à ma famille (mon mariage et ma relation avec mes enfants). »

« Les conséquences de la réduction des effectifs sont le surmenage des employés et des charges de travail qui ne sont pas raisonnables. Lorsqu'une compagnie a tellement restructuré, il devient très difficile de pouvoir dire non à une charge de travail trop élevée ou au temps supplémentaire. Pour moi, les « horaires flexibles » veulent dire commencer plus tôt, finir plus tard et travailler pendant l'heure du repas. »

« Même si notre organisation parle beaucoup de conciliation travail-vie personnelle, ses gestes concrets reflètent tout à fait le contraire. La réduction des effectifs et les coupures de budget perpétuelles font que les gens assument la charge de travail de deux ou trois personnes. Les coupures dans les dépenses ne permettent pas que le travail manuel ou répétitif soit automatisé afin d'alléger la charge de travail. On s'attend à ce que le personnel cadre soit disponible 24 heures par jour, sept jours par semaine. »

« Au cours de l'année, notre employeur a augmenté notre charge de travail d'au moins 25 %. Nous n'avons reçu aucune compensation monétaire à cet effet. Nous avons aussi subi une réduction des effectifs de 25 %. L'atmosphère créée par cette situation est tout à fait prévisible – c'est un cauchemar. Le budget et les ressources humaines de l'organisation ne sont pas suffisants, et l'impact négatif sera facilement observable pour quiconque se donnera la peine de regarder. Les répercussions sur la question de l'équilibre sont aussi évidentes. »

Les problèmes de charge de travail reliés à des attentes irréalistes

« Les attentes et les objectifs corporatifs continuent d'augmenter plus vite que les ressources allouées pour soutenir la croissance désirée. Conséquemment, il faut que tu travailles de plus longues heures pour accomplir le même travail que l'année précédente. »

« Les attentes changeantes nous ont propulsées vers un style de vie plus rapide et plus agité. Nous avons moins de personnes pour occuper les mêmes emplois, mais les emplois ont également changé à cause de la technologie. Nous n'arrêtons pas d'accélérer le moteur mais il va de soi que si les pistons ne sont pas suffisamment huilés, le moteur saute. Les entreprises et les gouvernements doivent reconnaître ce fait et trouver des solutions de soutien. »

« Je travaille pour X dans un service où les demandes ne cessent d'augmenter et où on reçoit le message qu'il faut faire plus avec moins. Nous manquons incroyablement de ressources. Nous sommes devenus cyniques par rapport au fait que nous obtiendrons plus de ressources et nous ressentons de l'impuissance. Y a-t-il quelqu'un qui écoute les employés? Nous en doutons. »

Les problèmes de charge de travail associés au rôle de gestionnaire

« Il semble que tout ce qui vient des cadres supérieurs est urgent et les priorités changent tous les jours. Les réunions consument tellement de temps de travail que la plupart des lectures et des évaluations que nous devons faire, ainsi que l'apport de nos commentaires et nos contributions doivent se faire en temps supplémentaire, souvent à la maison. Les journées semblent de plus en plus insurmontables et ça empire de jour en jour. En tant que cadre, il devient de plus en plus difficile de remplir mon rôle, soit de fournir de l'assistance professionnelle, d'évaluer le travail, d'entreprendre la planification, etc. »

« Cet employeur admet qu'il n'y a pas de limite à la charge de travail qu'il peut exiger d'un cadre. Il tient pour acquis qu'un cadre devrait travailler en moyenne 55 heures par semaine. Lorsque les cadres reviennent d'un congé de maladie prolongée, comme c'est le cas pour trois cadres cette année, ils doivent pouvoir assumer une charge de travail illimitée. Dans notre entreprise, il y a peu de soutien pour aider les individus ou les équipes de cadres à accomplir leur travail. C'est un problème énorme pour les membres de l'équipe des cadres. »

« Je dirige un groupe qui est passé de plus de 65 personnes à 9 personnes. La charge de travail a triplé. Au cours des six derniers mois, un employé est décédé, un autre s'est effondré, un est en congé dû au stress (en fait, il y en a un qui était en congé de trois mois il y a un an). Je suis complètement surchargé et j'ai peur qu'un autre membre de mon groupe s'effondre ou fasse une crise cardiaque. »

Les problèmes de charge de travail attribués à l'incapacité de planifier et d'établir des priorités

« Je ne veux pas plus d'argent, seulement moins de travail à accomplir, une meilleure planification et coordination et moins d'activités concentrées sur la gestion de crises. »

« C'est le règne de la paralyse par l'analyse! Alors chaque projet prend deux fois plus de temps – mais pas de temps supplémentaire. »

« Nos employeurs, nos superviseurs et les administrateurs sont équivoques et désorganisés et ils ne sont pas au diapason, ce qui parfois crée beaucoup de travail supplémentaire. »

« L'organisation pour laquelle je travaille a de multiples objectifs – souvent conflictuels. La gestion est extrêmement faible. À cause du manque de planification et des mises en application inefficaces, on revit les mêmes problèmes à chaque changement et on n'en retire aucune leçon. »

Les problèmes de charge de travail attribuables à l'impact de la bureautique

« Le courrier électronique est souvent utilisé comme principale méthode de communication par les employés de tous les niveaux; cependant, il y a une attente universelle qui suppose que tout le monde lit et répond quotidiennement à tous ses courriels, et ce de façon régulière. Ce n'est pas réaliste. On s'attend à ce que les notes de service qui sont envoyées en fin d'après-midi soient lues pour faire l'objet de discussion le lendemain matin. Ce n'est pas raisonnable. Tout le monde a besoin de comprendre que les communications doivent être gérées, qu'un temps approprié soit alloué pour lire, comprendre et être en mesure de répondre. Nous perdons du temps sur nos ordinateurs et avec nos logiciels parce qu'on n'a pas de programme de formation qui nous permette d'utiliser efficacement nos applications et nos réseaux. On ne perd pas seulement notre temps et nos ressources, mais tout le monde est frustré. »

« La technologie a eu un impact majeur sur le volume de travail. Il n'est pas inhabituel de recevoir de 40 à 50 courriels par jour, qui demandent pour la plupart une réponse ou une action quelconque. »

« Indépendamment de l'organisation, le volume de travail a augmenté de façon dramatique au cours des dix dernières années et cela est principalement dû à une plus grande utilisation de la technologie. Grâce à la technologie actuelle, il est possible d'avoir en même temps quelqu'un dans son bureau, un appel téléphonique, un message dans sa boîte vocale et un courriel qui demandent tous une réponse immédiate. Dans le milieu du travail, la technologie a créé l'attente de réponses et de solutions immédiates. »

Problèmes organisationnels : Le manque de soutien de la direction

Neuf pour cent de tous les commentaires (près de 25 % des commentaires dans la catégorie des problèmes organisationnels) relient les conflits travail-vie personnelle aux comportements des cadres dans leur organisation. Les hommes et les employés sans enfant avaient plus tendance à percevoir le manque de

soutien de leur dirigeant. D'où survient la majorité de ce type de problèmes? Si on utilise le nombre relatif de commentaires comme indicatif, la majorité des employés (environ 70 %) sont frustrés par le comportement de leur superviseur immédiat. Le reste (presque 33 %) pense que la haute direction est à la source du conflit travail-vie personnelle qui sévit au sein de leur organisation. Comment les gestionnaires rendent-ils la conciliation travail-vie personnelle plus difficile? Les commentaires suggèrent les raisons suivantes :

- Le superviseur immédiat manque de respect envers ses employés
- La gestion des ressources humaines n'est pas une priorité pour les gestionnaires
- Le superviseur immédiat bloque l'accès aux politiques de soutien
- Le manque de direction efficace au sommet

Tous ces commentaires soutiennent la notion qu'en général, les employés ne quittent pas l'organisation, ils quittent une mauvaise gestion.

Le superviseur immédiat manque de respect envers ses employés

« Mon patron est la source de presque tout mon stress. Il aime vous prendre en défaut devant les autres. Il n'a aucun respect pour ses employés. Il rabaisse ses collègues devant ses employés. Si vous devez vous absenter pour aller chez le médecin avec votre enfant, vous êtes mieux de remettre chaque minute. Ses valeurs ne correspondent pas à celles de la compagnie et ses actions ne sont pas congruentes avec ses paroles. Il ne fait preuve d'aucune compassion envers ses employés ou leurs familles. »

« Notre directeur est un dictateur! Cet homme ne sait pas comment traiter les gens. C'est sa façon ou rien. »

« Quelquefois je me sens comme si j'étais un enfant et que mon patron était mon gardien. J'aimerais être traité en adulte, respecté en tant qu'adulte responsable et travailleur qualifié qui fait les heures requises. Si je suis en retard, je ne prends pas mes pauses. Si j'arrive plus tôt, je prends quelques minutes de plus à l'heure du repas. Mon patron devrait reconnaître que je ne suis pas là pour frauder mon employeur, c'est mon gagne-pain. »

« Au travail, c'est ma chef qui me cause le plus de stress. Elle ne soutient pas son personnel, elle leur crie après, elle ne tolère aucun stress, et elle gère mal les problèmes des autres et, par conséquent, elle crée beaucoup de problèmes elle-même. Elle ne sait pas écouter et, par le fait même, elle cause constamment de la confusion. »

La gestion des ressources humaines n'est pas une priorité pour les gestionnaires

« Les gestionnaires doivent absolument faire une priorité de leur rôle de gestion. La satisfaction au travail dépend des efforts et du soutien de l'organisation. Si les dirigeants d'entreprise ne prennent pas le temps de soutenir leurs employés en les encourageant, en discutant avec eux et en les récompensant (en faisant des compliments), il y aura un déséquilibre au travail. La direction joue un rôle critique dans l'équilibre. »

« Les mauvaises personnes sont choisies pour des postes de gestion et elles ne sont pas assez soigneusement sélectionnées pour leur entregent. Un grand nombre de gestionnaires sont en poste depuis les années 70 et 80 et ils ne réalisent pas que les temps ont changé. La plupart de nos gestionnaires à tous les niveaux auraient besoin de formation en gestion des ressources humaines. »

« J'ai vu mon patron une fois depuis les quatre dernières semaines, pour cinq secondes. »

Le superviseur immédiat bloque l'accès aux politiques de soutien

« Techniquement parlant, nous avons des horaires flexibles et des semaines de travail réduites, mais lorsque nous tentons de nous en prévaloir, notre superviseur utilise toujours les « exigences opérationnelles » comme excuse pour dire non à nos requêtes. »

Le manque de direction efficace au sommet

« J'aime mon travail mais je ne le recommanderais à personne. Mon superviseur immédiat est fantastique mais la haute direction me semble plutôt incompétente. Beaucoup d'entre eux s'intéressent seulement aux détails administratifs et à leurs ambitions personnelles. Personne ne semble préoccupé par le travail, et aider les employés ne leur vient même pas à l'idée. C'est vraiment rare de voir quelqu'un de la haute direction prêcher par l'exemple. »

« Le travail serait beaucoup moins stressant si les gestionnaires étaient qualifiés pour diriger. On ne sent pas que ce bateau a un capitaine et personne ne semble savoir où on s'en va. »

« Malheureusement, travailler pour X, c'est comme être sur un voilier au milieu d'un énorme brouillard. Le capitaine dans le nid de pie essaie de trouver terre, tandis qu'il demande aux membres de l'équipage sur le pont s'ils entrevoient un bout de terre, et s'ils connaissent la direction dans laquelle naviguer, au lieu de les laisser manœuvrer le voilier. Le capitaine ne sait pas quelle direction prendre et il ne se préoccupe pas non plus de bien entretenir le voilier afin que ce dernier soit apte à voguer. Sur ce voilier, il devient très difficile de trouver ses paramètres professionnels et, conséquemment, il est très difficile d'équilibrer quoi que ce soit. »

Problèmes organisationnels : La culture organisationnelle

Huit pour cent des commentaires (un sur cinq dans la catégorie des problèmes organisationnels) mettaient en évidence comment la culture d'une organisation (les règles sous-entendues et les exceptions) peut nuire à l'équilibre. Les hommes, les gestionnaires, les employés qui ont la responsabilité d'une personne âgée et ceux qui travaillent dans le secteur public étaient beaucoup plus portés que les répondants des autres groupes à exprimer leurs préoccupations quant à la culture organisationnelle. Quels genres de cultures ont retenu l'attention des Canadiens? D'après les commentaires, nous avons pu déceler les cultures organisationnelles suivantes comme étant sources de problème :

- La culture des heures
- La culture disjointe : bonnes politiques, pratique médiocre, modèles négatifs au sommet
- La culture de l'argent : on valorise plus l'argent que les gens
- La culture de gestion
- La culture hostile
- La culture basée sur la culpabilité
- La culture basée sur le mythe de la séparation des mondes (ex., le travail ou la famille)

Pour mieux comprendre chacune de ces cultures et l'impact qu'elles ont sur l'équilibre, mieux vaut donner la parole aux Canadiens.

La culture des heures

« Même si mon employeur fait beaucoup d'efforts pour comprendre les problèmes de conciliation travail-famille et en faire la promotion, la « culture de travail » ne reflète pas cela. La situation actuelle avec tout ce qu'elle implique restera la même tant et aussi longtemps que la direction ne prêchera pas par l'exemple (le mérite et la valeur d'un « bon cadre » sont encore mesurés par les heures passées au bureau). Les réunions avec la haute

direction se tiennent souvent après les heures normales de travail. Il existe toujours une tendance à mal juger les employés qui choisissent de respecter leurs heures normales (rémunérées) de travail et qui quittent pour assumer leurs responsabilités familiales et personnelles. »

« Malgré le fait que nous n'avons pas d'horaire « établi, » je sais que mon patron s'attend à ce que je sois au bureau à une certaine heure et que je fasse une longue journée de travail. Je sais aussi que si je désire une promotion, je dois travailler un minimum de 60 heures par semaine. »

La culture disjointe : bonnes politiques, pratique médiocre, modèles négatifs au sommet

« Je sens que notre organisation proclame un attachement de pure forme envers les politiques favorables à la famille. Le sentiment tacite est que l'on profite de la compagnie si l'on se prévaut des politiques ou encore qu'on manque de dévouement si l'on ne travaille pas à temps plein. »

« Sur papier, mon employeur offre des politiques de conciliation travail-vie personnelle. En réalité cependant, il est souvent très difficile de s'en prévaloir. Certaines personnes occupant des postes élevés en découragent l'utilisation et rien n'est fait pour réprimander ces personnes même si leur point de vue sur la question est bien connu. »

« La haute direction veut projeter l'image qu'elle appuie les valeurs familiales. Cependant, les attentes de production de l'organisation sont tellement strictes que les valeurs familiales sont les premières à prendre le bord. Pour que ça fonctionne, ces valeurs doivent être appuyées au sommet et cette philosophie doit être transmise à toutes les personnes en position d'autorité. Ce sont les professionnels des ressources humaines qui sont les plus coupables. »

« Même si l'employeur affirme qu'il prend les besoins de l'employé à cœur, qu'il est flexible et accommodant, la réalité est drôlement différente. Soit que la direction est tellement éloignée de la réalité des employés qu'elle ne peut combler leurs besoins réels, ou encore elle fait tout simplement preuve d'hypocrisie. La recherche de l'équilibre entre le travail et la famille est peut être un objectif du service des ressources humaines mais cet objectif n'est manifestement pas partagé par tout le personnel de la haute direction. »

« Cette organisation se fait une fierté de soutenir ses employés. Malheureusement, ça ne marche pas parce que la haute direction ne prêche pas par l'exemple, ce qui met des pressions sur le reste des cadres. On tient

pour acquis que pour devenir membre de la haute direction, il faut travailler au moins 12 heures par jour. Quelques membres de la haute direction prennent cela pour de la conciliation travail-vie personnelle. Pas moi! »

La culture de l'argent : on valorise plus l'argent que les gens

« Je ne sens pas que ma compagnie diffère des autres dans l'industrie. Tout ce qui compte, c'est l'argent et le prix des actions. On parle beaucoup de l'importance de l'équilibre entre le travail, la famille et la vie personnelle mais c'est très peu suivi d'actions concrètes. »

« À une époque où l'objectif des corporations est de plaire aux actionnaires en augmentant les profits, les actions et les dividendes, chaque employé sera forcé de faire plus de travail et de plus longues heures. Toutes les compagnies réorganisent, réduisent leurs effectifs, ou toute autre jolie étiquette qu'elles désirent coller à ce processus. Elles se débarrassent de certains employés et s'attendent à que ceux qui restent fassent plus de travail, assument plus de responsabilités et de tâches et travaillent de plus longues heures sans égard à leur vie familiale. Plus que jamais, c'est la loi du plus fort. Les sondages vont et viennent – notre compagnie en a effectué quelques-uns au cours des années – mais du point de vue de l'homme qui travaille, rien ne change. Les profits doivent augmenter et les dépenses (souvent les employés) diminuer. C'est un fait cruel, mais c'est un fait. La famille telle qu'on la connaissait est une espèce en voie de disparition, et les gens n'auront dorénavant ni le temps ni l'argent pour fonder ou soutenir une famille. Lorsqu'une compagnie met en place un nouveau processus de suivi des absences et qu'elle en est fière, lorsque vous êtes pénalisé pour une promotion parce que vous vous êtes absenté du travail pour quelques jours de grippe, vous vous rendez bien compte que la compagnie ne se soucie pas du tout de vous. »

« Quoiqu'il donne l'impression de soutenir la famille, notre milieu de travail devient en fait moins respectueux envers la famille. Ça a changé depuis mes dix ans ici. Ce qui importe avant tout, c'est la réduction des coûts. Et le moral continue de dégringoler dans notre milieu de travail! »

« Beaucoup d'organisations proclament un attachement de pure forme aux concepts de conciliation entre le travail, la famille et la vie personnelle. Les possibilités de partage d'emploi, de travail à domicile pour prendre soin d'un enfant malade ou de centre de la petite enfance en milieu de travail sont irréalistes dans le climat économique actuel. La réalité c'est que les organisations réduisent constamment leurs effectifs et cherchent des moyens

de réduire leurs coûts. À moins de se voir accorder un stimulant sous forme de crédit d'impôt, par exemple, peu d'organisations choisissent d'améliorer les avantages de leurs employés. »

La culture de gestion

« Notre compagnie est novatrice et fait de gros efforts pour offrir des politiques de flexibilité. Lorsqu'une personne gravit les échelons de la direction, on s'attend à beaucoup de cette personne et c'est pourquoi notre organisation a tant de succès. Dans ma position, si je me prévalais des politiques de flexibilité, cela nuirait à ma carrière. Je suis une femme et j'occupe un poste à responsabilités sans aucune assistance. Si j'ai besoin de prendre du temps pour équilibrer mon travail et ma vie personnelle, mon travail s'empile et ma situation est encore pire qu'avant. Les personnes compétentes et à haut rendement sont inondées de travail et de responsabilités tandis que celles qui en font moins n'ont pas de problème à équilibrer leur travail et leur vie personnelle. Je travaille fort et suis attentive aux demandes d'augmentation de travail, ce qui se traduit par une réduction de mon temps personnel. Mes enfants en payent le prix. Je me sens souvent prisonnière de ma dépendance financière professionnelle. Je suis le gagne-pain principal et c'est aussi à moi qu'incombe la majorité des responsabilités à la maison. Je vois que c'est beaucoup plus facile pour mes collègues masculins qui ont une femme qui reste à la maison. »

« Dans cette organisation, il faut être prêt à tout sacrifier pour devenir cadre. Si vous ne communiquez pas cela en entrevue, vous ne serez pas considéré comme un bon choix pour une promotion. »

La culture hostile

« Je suis une femme indépendante, célibataire et je n'ai pas d'enfant, et j'en ai raz le bol d'entendre les parents qui ne cessent de parler de leurs enfants et d'exprimer comment c'est difficile d'être un parent qui travaille. Ils auraient dû en prendre conscience avant de fonder une famille. Il faut faire des sacrifices pour ses enfants, mais ces personnes – les parents – ne devraient pas s'attendre à ce que leurs collègues fassent le surplus de travail. Je ne peux compter le nombre de fois où des collègues ont quitté le travail pour aller à des réunions de parents et enseignants, à des cours de ballet, ou d'autres activités pour leurs enfants, pendant les heures régulières de travail. C'est enrageant. Je réalise que la famille est importante, la mienne l'est certainement, mais je ne m'attends pas à ce que mon patron me laisse partir en plein milieu de la journée parce que ma sœur ou ma mère est malade. Alors pourquoi un collègue a-t-il le droit de quitter parce que son enfant est malade? C'est la règle de deux poids, deux mesures qui prévaut. »

« Même si les compagnies parlent de mettre en vigueur des programmes de conciliation travail-vie personnelle, la réalité est que ça prend beaucoup de temps avant que ces programmes et ces politiques deviennent accessibles aux employés et qu'ils soient mis en pratique. J'ai pris conscience qu'en faisant des recommandations ou en parlant de possibilité de programmes qui pourraient bénéficier aux femmes, les hommes trouvent habituellement que ce n'est pas nécessaire. Ils répondent en disant qu'il n'est pas juste que les femmes bénéficient d'avantages supplémentaires, mais ils ne réalisent pas qu'il existe toujours des formes d'iniquité entre les hommes et les femmes et que beaucoup de femmes sont encore exclues des postes de cadre supérieur. »

« Heureusement, j'ai grandi avec des valeurs traditionnelles concernant le travail : travaille fort, ne te plains pas et fait preuve de loyauté envers ta compagnie. J'ai également assez d'instruction pour mouler ces idéaux à l'âpre environnement de travail politiquement correct et libéral qui prévaut de nos jours dans les entreprises. Je crois fermement que ces environnements sont la raison pour laquelle les employés sont tellement sensibles à tout ce qui se passe autour d'eux qu'ils doivent prendre un congé de stress afin d'éviter de travailler. Ceux d'entre nous qui tentent de parfaire leur éducation et de contrôler leur vie personnelle et professionnelle sommes dégoûtés par le nombre de personnes que le système appuie en leur permettant de conserver leur travail, leur carrière ou leur poste, lesquels conviendraient mieux à des personnes plus qualifiées! Je le sais, c'est mon cas. »

La culture basée sur la culpabilité

« Même si mon patron me permet de prendre des journées flexibles, je me sens toujours coupable d'en demander. Je me sens aussi coupable de quitter le travail à 16 h 30 parce que la personne qui occupait ce poste avant moi quittait toujours plus tard. »

« La culpabilité est toute puissante! Combien de fois ai-je souhaité, lorsque mes enfants grandissaient et que je travaillais, avoir des horaires flexibles, ou la possibilité de travailler à la maison sans me sentir coupable – ne pas me sentir coupable de prendre une journée de congé, pour simplement refaire le plein! Si tu es malade, tu t'inquiètes parce que tu penses que les autres devront faire deux fois plus de travail et tu t'inquiètes de ce qu'ils vont penser de toi. Tu as besoin de soutien dans tes décisions et ne pas te sentir coupable! »

« Même si mon organisation offre beaucoup de soutien pour équilibrer la famille et le travail, c'est souvent difficile de prendre le temps. Il semble y avoir beaucoup de culpabilité lorsque les personnes quittent à l'heure. On s'attend à ce qu'on fasse du temps supplémentaire. »

La culture basée sur le mythe de la séparation des mondes (ex., le travail ou la famille)

« Les seules personnes qui gravissent les échelons sont des hommes ou des femmes sans enfant. X ne se soucie pas de la famille. Il n'y a pas de congé alloué pour les enfants malades (on doit prendre du temps sur nos vacances annuelles), trois jours de congé pour raisons personnelles sont alloués pour le décès d'un conjoint, et après ça, on coupe sur votre salaire. Il n'existe aucun congé pour la santé mentale ou la famille en cas d'urgence. »

« Plusieurs dirigeants haut placés ne comprennent pas la dualité d'engagement entre le travail et la famille. Ils viennent d'une génération qui avait différentes croyances. Ils s'attendent toujours et SANS exception à ce que le travail passe en premier! »

« Cette entreprise ne tente aucunement d'écouter ou de satisfaire les attentes de ses employés. Leurs efforts pour fournir un horaire qui atténue le stress et aide le personnel à avoir une vie personnelle et familiale enrichissante et responsable sont nuls. Pour ces raisons, le moral continue d'être bas et le milieu de travail reflète un manque d'entrain généralisé. »

« Il n'est pas acceptable pour une femme d'exprimer que sa famille est importante et qu'elle a priorité sur le travail – particulièrement de l'exprimer aux femmes qui n'ont pas d'enfant. »

Problèmes organisationnels : Les conflits entre conciliation et promotion de carrière

Quatre pour cent des commentaires des répondants portaient sur les conflits ressentis par les employés entre conciliation et promotion de carrière. Selon ce groupe de Canadiens, ces objectifs sont mutuellement exclusifs parce que :

- la stratégie qui place la famille avant le travail (même lorsque les enfants sont jeunes) nuit au développement de la carrière;
- les activités de développement de la carrière font entrave aux exigences familiales;
- le temps requis a un impact négatif sur la promotion de carrière;
- la promotion de carrière dépend souvent du relogement, ce qui s'avère difficile pour les familles où les deux conjoints travaillent.

Par la lecture des commentaires suivants, on ne peut s'empêcher de constater combien de Canadiens sentent qu'ils sont dans une impasse – soit qu'ils se concentrent davantage sur leur carrière, soit qu'ils ont une vie personnelle satisfaisante. Il est intéressant de noter que les femmes avaient plus tendance que les hommes à soulever les conflits entre conciliation et promotion de carrière.

La stratégie qui place la famille avant le travail nuit au développement de la carrière

« Lorsque mes enfants étaient jeunes, j'ai pris la décision de mettre ma carrière en attente. Maintenant que mes enfants sont grands, mon organisation a décidé que j'étais trop vieille pour investir temps et efforts dans mon développement de carrière. »

« Ma collègue qui fait le même travail que moi est célibataire et n'a aucune personne à charge. Elle est beaucoup plus compétitive que moi et elle cherche constamment à se valoriser auprès de la compagnie. Je ressens donc constamment que je dois travailler plus d'heures et faire plus d'efforts – à mon détriment et à celui de ma famille – pour suivre son rythme. Si je ne m'adapte pas, je crois que je n'obtiendrai pas un salaire concurrentiel et je risque un jour de perdre mon emploi. »

Les activités de développement de la carrière font entrave aux exigences familiales

« Afin d'avancer professionnellement, j'ai besoin de parfaire mon éducation, ce qui empiéterait certainement sur le temps que je consacre à ma famille – qui n'est déjà pas suffisant! J'imagine que je dois rester où je suis. »

« Les employés qui sont jeunes, célibataires et sans enfant bénéficient d'avantages supplémentaires lorsqu'il s'agit de développement professionnel puisqu'ils peuvent profiter des possibilités de formation et de soutien professionnel. Ceux qui ont des enfants, surtout de jeunes enfants, ont les mains pleines et sont limités quant aux occasions d'avancement professionnel. Il est presque impossible de parfaire son éducation lorsqu'on tente de coordonner famille et travail. »

Le temps requis a un impact négatif sur la promotion de la carrière

« Mon directeur m'a avisé de ne pas me présenter à un certain concours si je n'étais pas disposé à travailler plus d'heures supplémentaires à mes frais, même s'il croit que je suis qualifié pour le poste. »

« La promotion de carrière requiert un engagement de temps énorme, surtout pour les postes de direction. Cela s'applique même aux postes de cadres et de superviseurs subalternes. Ça rend la recherche de l'équilibre très difficile, voire impossible, si vous voulez une vie de famille. »

« La famille normale avec deux jeunes enfants est de plus en plus exigeante; la course est de plus en plus compétitive et sans merci. Les personnes célibataires et les couples à deux revenus ont l'avantage de pouvoir consacrer plus de temps à leur travail. Comme c'est ce qui conduit aux promotions dans cette compagnie, toutes les discussions sur la conciliation travail-vie personnelle relèvent donc de la plaisanterie. »

La promotion de carrière dépend souvent de la capacité de déménager, ce qui s'avère difficile pour les familles où les deux conjoints travaillent

« Mon organisation continue de penser en termes de lieu de travail pour l'affectation du personnel. Cela limite mes possibilités d'avancement parce que je suis incapable de déménager vu la carrière et le travail de mon mari. »

Problèmes organisationnels : Les politiques

Trois pour cent de tous les commentaires portaient sur les politiques de travail-vie personnelle de l'organisation. Les répondants ont soulevé une grande variété de préoccupations dans ce domaine, notamment les suivantes :

- Les politiques ne sont pas claires
- Il n'y a aucune politique
- L'iniquité d'accès aux politiques
- La politique versus la pratique : un manque d'emputabilité concernant l'usage des politiques

Les Canadiens sont également préoccupés par les politiques de leur organisation concernant les horaires flexibles, le télétravail, le temps supplémentaire, l'éducation, le travail à temps partiel, les congés en général, les congés parentaux, le temps de vacance, ainsi que les régimes d'assurance médicaments. Les travailleurs du secteur privé associent beaucoup plus les politiques (ou leur absence) de leur organisation aux conflits entre le travail et la vie personnelle. Les organisations qui tentent de mettre en vigueur des politiques de soutien seraient bien avisées d'apprendre des expériences décrites ci-dessous.

Les politiques ne sont pas claires

« J'aimerais que la compagnie nous donne quelque chose par écrit qui décrive les politiques concernant les horaires flexibles ainsi que les congés personnels et de maladie. Les employés seraient beaucoup plus heureux s'ils savaient à quoi s'en tenir par rapport au point de vue de la compagnie puisqu'ils pourraient prendre des congés sans se sentir coupables. »

« Je ne sais pas à quels services nous avons droit. Certains sont disponibles sur papier, mais en pratique c'est une autre histoire. Le genre de soutien organisationnel qui est disponible relève entièrement de la discrétion du superviseur immédiat. »

« En général, les politiques chez X sont bonnes. Malheureusement, elles laissent la place à beaucoup trop d'interprétations chez les superviseurs. Les employés y perdent souvent parce que nous n'avons jamais été mis au courant de nos droits concernant ces programmes. »

Il n'y a aucune politique

« Je constate que l'organisation a du retard sur les autres parce qu'elle hésite et prend beaucoup de temps à adopter des mesures comme la semaine de travail réduite et les horaires flexibles. Je rechercherai ces caractéristiques dans une autre organisation. »

« Ce serait utile si X offrait des horaires de travail flexibles, des options de partage d'emploi et des semaines de travail réduites pour aider les employés à concilier leur travail et leur famille. Présentement, il n'y a rien. »

« Le partage d'emploi, la semaine de travail réduite et le travail à domicile ne semblent pas être des options dans notre domaine. Pourtant, ce serait possible avec la technologie actuelle. »

L'iniquité d'accès aux politiques

« Lorsque l'accès aux programmes de conciliation travail-famille est inégal ou refusé à plusieurs personnes (comme c'est le cas ici), ça ne fait que démoraliser davantage une main-d'œuvre assiégée. »

« D'après mes observations et mon expérience personnelles, la flexibilité au travail dépend de qui vous êtes et si la direction vous trouve sympathique ou pas. »

« Je pense que la compagnie pour laquelle je travaille est une bonne compagnie – mais mon service ne l'est pas. Il y a tellement de services dans cette compagnie et les règlements diffèrent tellement d'un service à l'autre. Par exemple, dans notre service, il n'est pas possible de prendre du temps

pour aller chez le médecin avec son enfant sans remettre ce temps, tandis que c'est possible dans un autre service. Le temps partiel existe dans certains services, mais dans notre service, pas question! Beaucoup de favoritisme. Je trouve ça très stressant. »

Politique versus pratique : un manque de responsabilisation concernant l'usage des politiques

« Dans la déclaration des valeurs et de la vision de la compagnie, les mots sont écrits, mais les gestionnaires ne les mettent pas en pratique. Et, au sein de la compagnie, il n'y a personne qui est responsable d'assurer la mise en vigueur de ces politiques. »

« Sur papier, notre organisation a de bonnes politiques mais elle ne les met pas en vigueur et n'en encourage pas l'utilisation. L'approbation pour le télétravail est difficile à obtenir. Si vous obtenez la permission, vos horaires de télétravail doivent absolument se situer entre 8 h 00 et 17 h 00 – vous ne pouvez pas commencer à 7 h 00 du matin. Vous ne pouvez pas vous prévaloir de semaines d'heures réduites si vous travaillez à temps partiel. Vous ne pouvez pas travailler pendant votre heure de repas ou vos pauses pour quitter plus tôt. Il semble que la politique générale soit celle de " non, vous ne pouvez pas ". »

Problèmes organisationnels : Trop de changements font entrave à l'équilibre

Les médias et les universitaires ne cessent de nous répéter que nous vivons dans une période de changement rapide et perpétuel. Deux pour cent des commentaires des Canadiens qui ont répondu à notre enquête indiquaient que les changements organisationnels ajoutaient du stress à leur vie et causaient des problèmes d'équilibre. Les répondants qui travaillent dans le secteur public parlaient beaucoup plus du stress associé aux changements que ceux des autres groupes de répondants. Qu'est-ce qui fait que le changement rend la vie plus difficile? Les répondants ont identifié les facteurs suivants :

- Les changements organisationnels, telles la réduction d'effectifs, la restructuration et la fusion, accroissent la charge de travail et le stress relié au travail
- La difficulté de fonctionner au travail lorsqu'il y a trop de changements

Une meilleure compréhension de l'impact des changements organisationnels sur les Canadiens est offerte dans les prochains commentaires.

Les changements organisationnels, telles la réduction d'effectifs, la restructuration et la fusion, accroissent la charge de travail et le stress relié au travail

« Mon travail est très exigeant. La fusion a été extrêmement difficile. Il y a des conflits de cultures. Les gens quittent. On a offert une retraite anticipée à la plupart des employés âgés qui avaient de l'expérience, ce qui laisse le surplus de travail aux employés qui suivent. »

« Il y dix ans, lorsque j'ai commencé à travailler pour X, c'était un bon environnement de travail. Depuis la fusion, il y a eu virage… Nos heures sont coupées, il y a plus de mises à pied et nos payes ne sont pas régulières. »

« L'approche d'une importante réduction d'effectifs crée présentement beaucoup d'incertitude. Il y a un travail énorme à accomplir pour instituer les changements prévus et les délais pour ce faire sont tout à fait irréalistes. Je trouve ça de plus en plus difficile de faire face à la situation surtout avec tout ce qui se passe d'autre. »

La difficulté de fonctionner au travail lorsqu'il y a trop de changements

« De nos jours, c'est difficile « de se plier » aux idées « nouvelles et améliorées » de l'organisation puisque dans deux mois d'ici, ce sera différent et ces idées ne seront plus importantes. Ça crée de la frustration et du stress. »

« La charge de travail change toutes les années et on vit dans un état de changement perpétuel – on ne peut plus utiliser ce qu'on utilisait auparavant, et on doit toujours s'adapter. Je pense souvent qu'on réinvente constamment la roue. »

« Les changements constants au travail (dont beaucoup semblent superflus et ont été mis en place par ceux qui ne font pas le travail) ajoutent au stress. »

Problèmes organisationnels : Le travail temporaire et à temps partiel

Environ 2 % de tous les commentaires codifiés abordaient les problèmes du travail à temps partiel et temporaire. Les répondants ont soulevé les préoccupations suivantes :

- Les employés temporaires ne bénéficient pas des mêmes avantages que ceux qui travaillent à temps plein
- L'insécurité associée au travail temporaire est très stressante

- Les gens qui ont des emplois temporaires ont moins de contrôle sur leur vie professionnelle et personnelle
- Les Canadiens qui ne réussissent pas à avoir un emploi permanent attendent pour fonder une famille

Un grand nombre d'organisations canadiennes offrent à leurs employés des emplois temporaires plutôt que permanents. La réalité du travail temporaire et à temps partiel est révélée dans les commentaires suivants.

Les employés temporaires ne bénéficient pas des mêmes avantages que ceux qui travaillent à temps plein

« Mon poste actuel est temporaire. Le revenu pose un problème. La compagnie pour laquelle je travaille semble prendre en considération la famille de ses employés à temps plein, mais beaucoup de ces programmes ne sont pas accessibles aux employés temporaires. »

« Je ressentirais beaucoup moins de stress au travail si la compagnie m'offrait un poste permanent. Je pense qu'après deux ans de travail à temps plein, je mérite une sécurité d'emploi et des avantages sociaux permanents – surtout que je paye des cotisations syndicales. Je n'ai pas d'assurance médicale et peu d'assurance vision. Je n'ai également pas accès aux horaires flexibles parce que je ne suis pas permanent. »

L'insécurité associée au travail temporaire est très stressante

« Les choses seraient plus faciles à équilibrer si mon poste était indéterminé. Les postes temporaires sont pénibles pour les employés et leurs familles. Nous nous inquiétons constamment : Comment joindre les deux bouts? Qu'arrivera-t-il lorsque mon travail sera terminé? La durée de mon poste sera-t-elle prolongée? Est-ce que je perdrai tout? »

« Je dois dire que l'un des plus gros facteurs de stress que j'observe au travail, ce n'est ni la famille ni le style de vie – mais plutôt la sécurité d'emploi. On en parle partout et à tous les jours ici. Comme je suis moi-même temporaire, je trouve que de toujours attendre pour savoir si mon travail sera prolongé est beaucoup plus stressant que n'importe quel équilibre familial. Au moins, à la maison, j'ai le contrôle et les gens respectent mes demandes et mes besoins. Au travail, c'est tellement différent. Tu fais de ton mieux chaque

jour, et pourtant, après trois ans, tu es toujours en suspens. C'est ça le stress. Peux-tu acheter telle chose? Peux-tu te permettre ça? Seras-tu encore ici demain? C'est tellement difficile pour les gens de ne jamais savoir où s'en tenir. »

« Je travaille pour X comme employé temporaire. Je vois tellement d'employés qui travaillent des heures et des heures de temps supplémentaire; j'ose croire qu'il serait moins coûteux d'embaucher plus de gens à des salaires réguliers. En ce qui concerne les employés temporaires, on ne sait jamais si, ni quand, on sera mis à pied. C'est très stressant d'attendre avec autant d'insécurité. L'embauche des gens non seulement sauverait de l'argent mais réduirait le stress des employés à long terme. »

Les gens qui ont des emplois temporaires ont moins de contrôle sur leur vie professionnelle et personnelle

« Le travail occasionnel ne permet pas d'horaires de travail régulier pour jongler avec les engagements familiaux. Des avis très courts sont souvent la norme pour les travailleurs occasionnels. J'ai annulé des rendez-vous pour rentrer travailler et apprendre à la dernière minute qu'on n'avait pas besoin de mes services. »

« J'ai un emploi saisonnier de six mois avec des prolongements fréquents. On décide souvent de ces prolongements pendant ma dernière journée de travail, ce qui rend la planification à long terme (par ex., les vacances) plus difficile. »

« Mon emploi est saisonnier. Le plus grand niveau de stress provient de l'incertitude concernant l'emploi du temps futur... ou même de ce qui passera le jour suivant. »

« Nous vivons constamment dans les limbes parce que nous sommes tous deux contractuels. Depuis dix ans déjà, le contrat de ma conjointe est renouvelé chaque année. J'ai un emploi à temps plein et un autre à temps partiel – les deux à forfait. Nous n'avons ni avantages sociaux ni garantie de prolongation. »

Les Canadiens qui ne réussissent pas à avoir un emploi permanent attendent pour fonder une famille

« Le contrat des employées contractuelles n'est pas renouvelé si elles tombent enceintes. Cela veut dire que je ne peux pas fonder de famille jusqu'à ce que j'obtienne un emploi permanent – c'est plus facile à dire qu'à faire! »

« Je pense qu'il est important de noter qu'avec la prévalence de la sous-traitance, donc du manque de stabilité, la possibilité de fonder une famille ou d'acheter une maison devient un engagement insurmontable. Conséquemment, beaucoup de gens dans ma situation attendent avant de fonder une famille. »

« J'ai été embauché et je travaille présentement comme employé contractuel, d'un contrat à l'autre. Pour cette raison, j'hésite à me marier et à avoir des enfants. Le jour où je saurai que mon emploi est stable, je penserai à fonder une famille. Entre-temps, je ne veux, ni ne peux, le faire de peur de ne pas être en mesure de les soutenir. »

« Difficile de fonder une famille lorsque l'emploi est temporaire. En tant qu'employée contractuelle, je n'ai pas la sécurité d'emploi qui me permette de retourner au travail après un congé de maternité. C'est une grande préoccupation. J'aimerais fonder une famille mais j'ai besoin de travailler pour équilibrer des priorités financières conflictuelles (par ex., prêts étudiants, automobile, loyer). »

Problèmes organisationnels : Les voyages d'affaires augmentent le stress

Un pour cent de tous les commentaires établissait un lien entre les besoins de voyager pour affaires et l'augmentation des conflits entre le travail et la vie personnelle. L'étendue de l'enjeu est illustrée par les commentaires suivants.

Les voyages d'affaires augmentent le stress

« Ma plus grande source de stress vient probablement du fait que je dois faire des voyages d'affaires. Cela empiète sur mon temps personnel, mes activités, mes engagements sociaux, les rencontres scolaires, les activités sportives de mon fils, etc. Cela me force également à trouver d'autres services de garde, ce qui me cause beaucoup de tracas. »

« Je ressens du stress lorsque je dois voyager. En voyage d'affaires, je travaille de longues journées dans des situations très stressantes. Lorsque je rentre à la maison, je me sens fatiguée et épuisée, pas du tout relaxée. Habituellement, la maison ne répond pas à mes normes et ma famille s'ennuie de moi, mais je suis trop fatiguée pour y faire face et je me sens extrêmement coupable. J'essaye de voyager le moins possible et c'est quelquefois au détriment de ma carrière. »

« Mes voyages d'affaires exigent souvent que je couche à l'extérieur alors je dois me procurer des services de garde à domicile. Même si cette personne s'occupe de mes responsabilités domestiques (ménage, lessive), c'est une source de stress additionnel d'avoir une personne supplémentaire dans la maison. Mon époux est de plus en plus irrité par mes déplacements et par l'impact qu'ils ont sur sa vie. Conséquemment, j'ai songé à changer de travail. »

Problèmes organisationnels : Les défis particuliers

Certains Canadiens (3 % de tous ceux qui ont donné des commentaires) ont parlé du stress occasionné par leurs situations particulières où le travail débordait dans leur environnement familial. Quelques-uns de ces commentaires méritent une attention particulière, notamment :

- Les défis particuliers aux baby-boomers
- Les facteurs de stress associés à l'enseignement
- Les facteurs de stress associés à la profession d'infirmière

Les commentaires associés aux professions d'infirmière ou d'enseignant, deux professions assiégées depuis une dizaine d'années, démontrent bien que les conditions et l'environnement de travail qui se détériorent de plus en plus ont un impact sur la vie en général. Pour leur part, les commentaires se rapportant aux défis des baby-boomers sont pertinents à cause du pourcentage élevé de la population canadienne qui fait partie de ce groupe démographique. Il est à noter que ce sont les femmes et les employés du secteur à but non lucratif qui offraient le plus de commentaires dans cette catégorie. Ce n'est pas étonnant puisque les hôpitaux et les écoles faisaient partie de l'échantillon du secteur à but non lucratif.

Les défis particuliers aux baby-boomers

« Il est intéressant de constater que lorsque les enfants quittent le nid familial, les attentes tacites de la compagnie sont que vous consacreriez plus de temps à votre travail. Cela survient juste au moment où une personne doit passer plus de temps à s'occuper d'un parent ou renouveler la relation avec son conjoint. C'est difficile de fournir les mêmes efforts et les mêmes heures que les plus

jeunes lorsqu'on est dans la cinquantaine et cela ajoute de la pression. Ça aide de travailler judicieusement, mais il y a toujours le sens que vous ne fournissez pas les mêmes efforts que les plus jeunes membres. La peur d'être congédié et de ne pas pouvoir se trouver un autre emploi est une préoccupation constante. »

« Il y a quelques années, tout pointait vers une semaine de travail plus courte. En fait, la semaine de travail s'est rallongée, c'est-à-dire qu'on travaille plus d'heures pour le même salaire. Je ne cesse de demander du temps à mes frais pour consacrer plus de temps à ma famille et à ma vie personnelle. C'est presque toujours refusé à cause du « volume de travail. » Les compagnies ont tellement réduit leurs effectifs et offert de retraites anticipées que ceux de ma catégorie – la fin des baby-boomers – se retrouvent avec une plus grosse charge de travail. À notre âge, nous sommes fatigués. »

« Il n'y a aucune concession pour le travailleur plus âgé. Une personne de 50 ans n'est peut-être pas en mesure de faire le travail aussi vite qu'avant, mais elle possède de vastes connaissances et une expertise qui pourraient être utilisées « différemment. » Toutefois, tous les travailleurs sont traités équitablement et on s'attend à ce qu'ils fassent le même type de travail à toutes sortes d'heures (jours, soirs, nuits). Je pense que cela mène à l'exode prématuré des femmes et des hommes vers les soins aux aînés. Si la direction veut prévenir une pénurie de travailleurs expérimentés, elle doit examiner la question. »

Les facteurs de stress associés à l'enseignement

« L'enseignement est une carrière qui englobe la vie toute entière d'un individu. Il n'y a pas d'horaire préétabli puisque l'éducation est une activité permanente à l'école et au sein de la famille. Chaque moment est voué à l'apprentissage. J'ai toujours une très bonne attitude et je crois que j'ai choisi la meilleure profession. Cependant, l'interférence politique et gouvernementale mine le moral des enseignants qui sont fatigués, démoralisés, stressés et frustrés, ce qui se fait sentir non seulement dans leur propre vie familiale, mais aussi par chaque étudiant dans la classe. »

« Je pense que les gens ne réalisent pas à quel point il est stressant d'enseigner. C'est un emploi très exigeant qui procure peu de satisfaction – les parents nous traitent comme des gardiennes. C'est triste la façon dont les gens nous perçoivent. Les commentaires négatifs que l'on entend à propos des enseignants sont irritants. »

« À cause du climat politique actuel, j'essaie le plus possible de cacher que je suis enseignante! Auparavant, je me donnais corps et âme à ma profession. J'ai même choisi de ne pas avoir de famille pour répondre aux exigences parascolaires sur mon temps. Aujourd'hui, les médias me disent que je ne vaux presque rien! De nos jours, je ne recommanderais pas la profession d'enseignant à qui que ce soit. J'aimais tellement enseigner même si ça me laissait peu de temps pour moi. Maintenant, ça paye les comptes, c'est acceptable mais ce n'est plus une passion. »

Les facteurs de stress associés à la profession d'infirmière

« Le type de travail que je fais (infirmière) peut être très exigeant et ça me laisse vidée physiquement, émotionnellement et spirituellement. Pour prendre soin des personnes âgées, il faut satisfaire toutes sortes de besoins physiques, mentaux et émotionnels. Cela a un impact sur ma famille parce que je suis vidée émotionnellement. L'année dernière a été très éprouvante parce que nous étions surchargés de travail et nous manquions de personnel. J'ai visité beaucoup trop souvent mon chiropraticien à cause de tensions musculaires causées par des patients alités et une charge de travail trop élevée. »

« Les coupures du système des soins de la santé augmentent constamment les pressions sur les infirmières. Quoique la plupart des patients nous témoignent du respect et apprécient nos services, certains ne nous apprécient pas et ces derniers sont difficiles à oublier. Ces patients sont parfois grossiers et abusifs. Je pense que la plupart des infirmières et des infirmiers ne rapportent pas ces problèmes et qu'ils les emmènent avec eux à la maison, ce qui crée du stress et, conséquemment, un manque de satisfaction professionnelle. »

« On ressent vraiment que notre travail n'est ni valorisé ni apprécié par notre employeur. Des coupures constantes font qu'il est très difficile de faire du bon travail et cela contribue au stress relié à l'emploi. Pour moi, cela s'ajoute au stress que je ressens dans ma vie personnelle et familiale et ça commence à se refléter dans ma santé physique et émotionnelle. Notre employeur continue de nier que l'attitude ou les décisions du personnel de direction pourraient changer ces circonstances négatives. »

Problèmes organisationnels : Des commentaires qui en disent long

« Laissez-moi vous décrire où je travaille et puis dites-moi pourquoi j'ai des problèmes d'équilibre travail-vie personnelle. (1) Les attentes de mon employeur ne sont pas réalistes. (2) Mon employeur se fiche complètement des gens. Tout ce qui compte pour lui, c'est que le travail soit fait. (3) Mon travail exige beaucoup d'heures supplémentaires. Cependant, ce n'est jamais repayé en temps de congé pour respecter des rendez-vous chez le médecin ou le dentiste, par exemple, ou pour des exigences personnelles ou familiales. (4) Mon employeur est très égoïste, il s'attend à ce qu'on rencontre des objectifs tout à fait irréalistes et qu'on travaille des heures supplémentaires sans aucune rémunération de quelque sorte. (5) L'attitude de mon employeur c'est qu'on a de la chance de travailler pour une si bonne compagnie et qu'on ne doit pas faire de vague, peu importe ce qui arrive. (6) Mon employeur exige qu'on travaille de longues heures sans aucune autre compensation que le chèque de paye. (7) Mon employeur ne récompense pas le travail bien fait, le dévouement, l'engagement au travail et les heures supplémentaires. (8) Si vous exprimez votre opinion, mon employeur vous met sur la liste noire, cela nuit à votre carrière et mène à la perte d'emploi… »

« Si seulement mon organisation avait assez de personnel. Si les employés du service X ne détestaient pas tant leur travail, il n'y aurait pas un roulement du personnel aussi important. Si nous n'avions pas à travailler les quarts du samedi, dimanche, lundi et mardi! Si les cadres restaient dans le même service pour plus de trois mois! Si on ne s'attendait pas à ce qu'une personne fasse le travail de deux personnes! Si on ne prenait pas le temps supplémentaire pour acquis! Si la sécurité était une priorité! Si les vacances ne posaient pas de problème! Si le moral n'était pas aussi bas! Si l'embauche de nouveaux techniciens ne prenait pas six mois! Si l'embauche de nouveaux cadres ne prenait pas 12 mois! Si nous avions des conditions de travail appropriées, par exemple, plus d'espace! Si notre syndicat avait du cran! Si je n'avais pas à travailler les congés fériés! »

Problèmes et défis de l'interface entre le travail et la vie personnelle

Les recherches reconnaissent généralement que les conflits entre le travail et la vie personnelle surviennent de plusieurs façons différentes. Pour certains, c'est la surcharge de rôles – trop à faire en trop peu de temps. Pour d'autres personnes, c'est l'emploi qui empiète sur le temps personnel ou sur les responsabilités et les rôles familiaux. L'inverse survient également : quelques employés trouvent que leurs rôles de parent ou de conjoint les empêchent d'être le genre d'employés qu'ils souhaiteraient être.

Environ 12 % des commentaires des Canadiens étaient reliés aux problèmes et aux défis concernant le surplus d'exigences et d'attentes. En d'autres mots, ces commentaires concernaient la situation au travail et à la maison. Les femmes et les employés du secteur à but non lucratif parlaient beaucoup

plus de leurs défis de gestion de rôles entre le travail et la famille. L'analyse des commentaires suggère que les problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle des employés canadiens peuvent être associés aux points suivants :

- La surcharge des rôles
- L'interférence entre le travail et les rôles familiaux
- Les défis associés à certaines circonstances familiales particulières

Des commentaires sur chacun de ces points sont offerts ci-dessous. Suivent par la suite des commentaires d'ordre général sur la recherche de l'équilibre qu'il convient de noter puisqu'ils expliquent ce qu'est (et n'est pas) l'équilibre entre le travail et la vie personnelle.

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : La surcharge des rôles

La surcharge des rôles se définit par un manque de temps pour tout faire. En 1991, 42 % des employés canadiens rapportaient de hauts niveaux de surcharge des rôles. Ce pourcentage a augmenté en 2001 pour passer à 56 %. Trois pour cent des commentaires correspondaient à la surcharge des rôles. Ils sont divisés en deux catégories :

- La fatigue émotionnelle ou physique
- Trop à faire en trop peu de temps (sentir les compressions du temps)

Les répondants du secteur à but non lucratif offraient plus de commentaires sur la surcharge des rôles que ceux de tout autre groupe. Comment se vit la surcharge des rôles? Les commentaires suivant en donnent un aperçu.

Fatigue émotionnelle ou physique

« J'approche la quarantaine et je trouve très difficile de faire face aux pressions de la maison et du travail. J'ai toujours cru que je pourrais gérer une carrière enrichissante et être en même temps une merveilleuse mère. J'ai travaillé très fort pour atteindre ces buts. Je me retrouve tout à coup très fatiguée, épuisée et très déçue car pour atteindre ces buts, le prix à payer est très élevé. Ce n'est pas aussi merveilleux et prestigieux que je ne l'avais imaginé. Je n'ai plus de résistance personnelle. J'essaie d'obtenir du soutien professionnel mais je n'ai pas beaucoup de succès. »

« La fatigue que je ressens constamment et le stress de mon travail qui me suit à la maison sont mes plus grand obstacles pour atteindre l'équilibre. Cela affecte ma relation avec mon conjoint et l'énergie que j'ai pour mes enfants. Je ressens toujours de la culpabilité. Au travail, tu te sens coupable parce que

tu voudrais être avec tes enfants. Lorsque les obligations familiales t'éloignent du travail, tu te sens stressée en pensant à ce que tu manques et au travail qui s'accumule. »

Trop à faire et trop peu de temps (sentir les compressions du temps)

« La vie est une course effrénée d'une tâche à l'autre. »

« Essayer de tout faire et d'être également une bonne mère, partenaire, fille, sœur et amie est la cause de la plupart de mon stress. C'est surtout de ma faute. La vie va trop vite. On s'attend à ce que vos enfants pratiquent des sports, qu'ils réussissent à l'école et qu'ils s'amusent tandis que vous travaillez à plein temps avec un conjoint qui travaille par équipes. Je me sens comme un train à haute vitesse. J'aimerais pouvoir ralentir mais je sais que c'est ce que tout le monde fait tout le temps. C'est la vie de nos jours. Personne d'entre nous – ou seulement très peu de personnes – n'a le courage de changer, de ralentir, d'essayer une nouvelle approche parce qu'on est trop occupé à suivre le rythme des autres. Nous voulons tous des choses, ou croyons les vouloir, et nous devenons pris dans une course effrénée. Je pense que beaucoup d'entre nous souhaiteraient que ce soit différent et il faut reconnaître que personne d'autres que nous ne peut changer la situation. »

« Le temps est toujours un problème. Je sens que c'est toujours la course pour passer d'une chose à l'autre. Mon mari et moi travaillons à temps plein et nous élevons trois enfants. Il semble qu'on n'a jamais un moment de répit. Je trouve que je dois être super-organisée afin de bien me sentir au travail et à la maison. »

« Le temps est tellement serré. Il semble qu'où que je sois, je devrais être ailleurs. Tout est tellement urgent. »

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Les rôles conflictuels

L'interférence des rôles se définit par le niveau de stress qu'une personne ressent lorsqu'elle est forcée de choisir entre des rôles conflictuels, c'est-à-dire de combler les attentes d'un rôle au détriment d'un autre. Cela survient parce qu'il est physiquement impossible d'être à deux endroits en même temps. Les gens doivent faire des choix. L'interférence des rôles entre le travail et la famille se manifeste de deux façons, selon la préférence donnée aux rôles, soit le travail ou la famille. L'interférence entre le travail, la famille et la vie survient lorsqu'un employé privilégie son rôle professionnel au détriment du temps et de l'énergie qu'il consacre à sa famille ou à sa vie personnelle,

ou encore, lorsque les exigences ou les responsabilités de la vie familiale ou personnelle prennent le dessus sur le travail. Au Canada, l'interférence provient surtout de la priorité accordée au travail au détriment de la famille, plutôt que le contraire. En 2001, un employé canadien sur dix rapportait que sa famille faisait sérieusement entrave à son travail, tandis que presque un employé sur trois rapportait que son travail faisait sérieusement entrave à sa famille.

Six pour cent des commentaires de la fin de l'enquête se rapportent à l'interférence des rôles. Ces derniers sont divisés en cinq groupes :

- Le travail empiète sur la famille
- Les enfants et la famille empiètent sur le travail et la carrière
- Le travail et la famille empiètent sur le temps personnel
- Les travaux domestiques empiètent sur le temps personnel et familial
- L'aller et le retour du travail empiètent sur le temps personnel et familial

À l'exception d'un type d'interférence, il n'y avait aucune différence entre les groupes de répondants. Les femmes, plus que les hommes, ont exprimé de la frustration concernant les tâches domestiques.

Le travail empiète sur la famille

« Je déteste la notion que les gens qui ont des responsabilités familiales nécessitent plus de concessions professionnelles que leurs collègues qui sont célibataires, tout en s'attendant à recevoir le même salaire. Je déteste avoir besoin de concessions de la part d'autrui. Je déteste empiéter sur ma partenaire et ma famille parce que je suis épuisé par le travail et cependant, me voilà au travail un jour de congé férié, après une consultation chez mon médecin. »

« Je trouve cela difficile d'équilibrer la famille et le travail. J'ai toujours voulu des enfants et j'aime profondément les miens. Je souhaiterais pouvoir passer plus de temps avec mes garçons. Ils grandissent si vite et je perds de vue une grande partie de leur développement. Toutefois, pour joindre les deux bouts, je dois travailler. »

« Je lutte pour passer à travers presque toutes mes journées. Je n'aime pas emmener mes problèmes à la maison. Je n'aime pas me disputer avec ma femme et mes enfants parce qu'ils font des choses normales. Je suis fatigué d'être en colère. C'est mon travail qui crée cet environnement. J'aurais souhaité pouvoir contrôler ma vie de la façon dont je l'avais envisagée. J'aimerais avoir plus de temps pour mes enfants et pour faire les choses que les autres parents font. »

Les enfants et la famille empiètent sur le travail et la carrière

« Mon mari et moi travaillons pour la même compagnie et en remplissant ce questionnaire, la lumière s'est allumée. Il remplissait la section concernant le temps personnel, celui de sa conjointe, ainsi que le temps qu'il consacre au travail, aux tâches domestiques et aux enfants. Il m'a dit, « J'ai réalisé que je ne faisais pas ma part. » Jamais je ne m'attendais à entendre ces mots. La majorité des hommes ne savent pas combien leurs femmes font pour les enfants et pour le bon roulement de la maisonnée. Des études comme celles-ci font une différence. Comme les hommes ne sont souvent pas conscients de la charge de travail importante de leurs conjointes, les femmes sont obligées de faire des choix, et quelquefois elles décident de ne pas gravir les échelons parce qu'elles ne peuvent plus en prendre. »

« Quand je ne suis pas au travail, je suis à la maison ou au supermarché. Je suis parfois interrompue par un appel provenant de la maison pour quelque chose d'aussi banal qu'une querelle, ce qui nuit beaucoup à ma concentration. De mon point de vue, c'est un petit dilemme, mais de la part de mes enfants, c'est très important et ça demande toute mon attention. Je dois être assez flexible pour être toujours en mesure de jongler avec des dilemmes personnels et professionnels, et ce sans préavis. De même, je reçois des appels de l'école et de la garderie qui exigent un numéro pour me rejoindre en cas d'urgence. Si les notes de mes enfants sont basses, c'est de ma faute. Si la maison est sale, c'est en partie de ma faute. Quelquefois je craque, mais c'est permis. »

Le travail et la famille empiètent sur le temps personnel

« Mon temps personnel est ce qui est le plus touché par les pressions du travail et de la famille. Ma famille passe en premier lieu puis viennent ensuite les responsabilités liées à mon travail, ce qui ne laisse aucun temps pour mon bien-être physique, spirituel et émotionnel. Je n'ai jamais le temps de lire un livre, faire de l'exercice, ou pour les loisirs, etc. Ça devient difficile de rester en santé en ignorant cela. Quoique je sois jeune actuellement, ma santé future est en danger et je n'ai aucune idée comment elle sera affectée. »

« Il y a tellement d'exigences au travail et à la maison que je pourrais travailler à temps plein aux deux endroits. J'essaie de trouver l'équilibre entre les deux. Je me sens incapable de faire aussi bien que je le voudrais à moins de laisser tomber l'un ou l'autre. Comme ce n'est pas une option, je me prive de mon

loisir pour tenter d'équilibrer. Je n'ai jamais de temps supplémentaire pour faire face aux situations exceptionnelles qui surviennent et ces dernières ressemblent à des crises à cause du manque de temps. »

« J'aime beaucoup mon travail et j'aimerais avancer dans ma carrière. Beaucoup de conflits proviennent du travail à l'extérieur de la maison lorsque vous êtes mère de jeunes enfants. En y réfléchissant, je sens toujours que mes besoins personnels passent au deuxième rang, et que je dois toujours répondre aux besoins de mon mari et de mes enfants. Au bout du compte, je ressens beaucoup de culpabilité et de conflits internes. »

Les travaux domestiques empiètent sur le temps personnel et familial

« Je trouve ça très difficile parce que mon travail me fatigue tellement. Je suis frustrée parce que j'aimerais que ma maison soit plus propre mais je ne peux pas tout faire par moi-même. Ma famille aide un peu mais mon mari travaille de longues heures et mes enfants ont leur vie et leurs études. Je rêve du jour où je pourrai travailler une semaine de quatre jours, où j'aurai une journée pour le ménage et deux jours de temps personnel et familial. Actuellement, j'essaie de tout comprimer en deux jours et je ne me sens jamais complètement reposée. »

« Être femme et travailler à temps partiel signifie que c'est moi qui fait toutes les choses suivantes : le lavage, la préparation des repas, le ménage, les courses, le jardinage et je m'occupe des enfants. Toutefois, j'ai besoin de travailler, de faire du bon travail et répondre à mes attentes professionnelles. Je dois aussi soutenir mon mari qui a pour excuse « je travaille à plein temps. » Je me sens forcée d'être une super-maman. »

L'aller et le retour du travail empiètent sur le temps personnel et familial

« Mon mari et moi avons tous les deux de bons revenus, mais de semaine en semaine nous éprouvons des difficultés à cause des coûts de garderie et de transport. Matin et soir, ça nous prend une heure chacun pour faire le trajet aller-retour au travail, ce qui prolonge la journée de travail et les heures de garderie. Notre vie entière repose sur les déplacements entre la maison et le travail et le temps consacré à nos deux jeunes enfants. Ça laisse peu de temps pour autre chose. »

« Devoir prendre deux heures par jour pour les déplacements entre la maison et le travail est très fatiguant. Moins de temps en famille; aussitôt que j'arrive à la maison, je prépare le souper, puis il est temps de se coucher, de se lever et de tout recommencer. »

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Les défis particuliers

Certains Canadiens (3 % de tous ceux qui ont donné des commentaires) ont expliqué que le stress associé à leur situation familiale particulière rendait la conciliation travail-vie personnelle plus difficile. Plusieurs de ces commentaires ont soulevé notre intérêt, entre autres :

- Les défis associés aux familles monoparentales
- Les défis associés aux bourreaux de travail

Les femmes, plus que les hommes, ont exprimé qu'il était difficile d'être chef de famille monoparentale ou de vivre avec un bourreau de travail. Cette conclusion est compatible avec les données nationales qui indiquent que beaucoup plus de femmes que d'hommes sont chefs de familles monoparentales. Les pressions que ces femmes ressentent sont bien illustrées dans les commentaires qui suivent.

Les défis associés aux familles monoparentales

« En tant que mère seule, c'est très difficile d'élever deux enfants et de gérer vie familiale et emploi à temps plein. Avec un seul salaire, je ne peux pas me permettre des vacances à l'extérieur et, en plus, je dois payer pour le camp d'été, ce qui coûte 2 070 $ par année, ainsi que pour les services de garde pendant l'année scolaire. Ma garderie ferme à 17 h 30 et je termine le travail à 17 h 00. Je n'ai pas la possibilité de finir plus tôt. J'aime mon travail et mes collègues, mais ce qui est difficile, c'est avant et après le travail. »

« En tant que mère seule, il m'est très difficile d'équilibrer un emploi à temps plein et un autre à temps partiel, rien que pour arriver à joindre les deux bouts! J'ai de la difficulté à trouver du temps pour mon enfant et pour moi. Je voudrais tout être, mais je n'y arrive pas. Je rêve du jour où j'aurai un seul emploi et où je pourrai effectivement passer plus d'une heure ou deux avec mon enfant. Je travaille au moins six, ou habituellement sept jours, par semaine. Je suis super-stressée et suis loin d'imaginer que ça s'améliorera bientôt. »

« Je suis mère seule, et j'ai deux enfants. Je travaille de 7 h 30 à 16 h 00, du lundi au vendredi. Je me sens fatiguée et irritable tous les jours. Je souhaiterais avoir plus de temps à consacrer au conditionnement physique et à ma famille. Mes enfants sont jeunes et je me sens coupable de ne pas pouvoir passer assez de temps avec eux. »

« Je suis récemment divorcé et suis l'unique responsable du soutien à mes trois enfants. Mon stress est associé à cela plutôt qu'aux questions de travail. Le travail est un pique-nique et procure un environnement stable et agréable! »

Les défis associés aux bourreaux de travail

« Mon mari est un étudiant diplômé qui a créé sa propre société de conseil. Comme il travaille actuellement 80 heures par semaine, il a de la difficulté à concilier travail et famille. J'essaie de faire le surplus de tâches à la maison, ce qui ne facilite pas ma propre recherche d'équilibre. »

« L'aller-retour au travail me prend deux heures par jour; je dois conduire deux enfants d'âge préscolaire à la garderie qui est à 40 minutes de la maison et à 15 minutes du travail. Ma journée commence à 4 h 30 et finit à 21 h 00, à l'heure du coucher. Comme mon mari travaille de 60 à 70 heures par semaine, je me sens comme un parent seul la plupart du temps. Je ne peux pas m'attendre à ce qu'il en fasse plus – c'est l'équivalent de deux emplois à temps plein. Nous avons besoin des deux revenus pour payer l'hypothèque, les prêts automobiles, etc. Nous n'avons ni luxe, ni extra, mais nous espérons pouvoir payer notre maison d'ici 15 ans. »

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle : Des commentaires qui en disent long

« Ma principale préoccupation concernant le travail, la famille et la vie personnelle provient du fait qu'il y a trop de travail et pas assez de ressources humaines. La quantité de travail augmente, mais on n'embauche personne. Pour ce qui est du temps familial, je ne vois ma famille qu'après 17 h 00. C'est à ce moment là que je prépare le souper, que je fais le ménage et prépare les collations du lendemain. Vient ensuite le temps de faire les devoirs avec les enfants et de s'amuser. Ils se couchent entre huit ou neuf heures. Puis c'est le temps de faire mon travail. En fait, j'ai besoin de plus de temps dans mes journées. Moins de travail serait agréable. Je n'éprouve plus aucune satisfaction. »

« Je suis parent célibataire de deux enfants adoptés. Mon emploi empiète constamment sur ma vie familiale. L'équilibre est fragile entre le travail et la famille et la balance penche constamment vers un surplus de stress et un manque de temps pour profiter de la vie. Les heures de travail sont de 8 h 00 à 16 h 00, sans pause café, une demi-heure pour le repas, et beaucoup de travail non rémunéré le soir

et le matin en dehors des heures officielles de travail. Je me dépêche à mettre les enfants au lit parce que je sais que j'ai deux ou trois heures de travail à faire et des appels à retourner concernant le travail. Je m'impatiente avec les enfants lorsque je sais que j'ai beaucoup de travail à faire le soir. On s'attend à ce que je sois dévoué au travail et que je travaille tard pour combler les besoins des clients, mais qu'est-ce qui se passe avec les besoins de mes enfants? »

« De nos jours, avec le style de vie qui change continuellement, il peut devenir très difficile, fatiguant, et même impossible d'équilibrer le travail et la famille. La responsabilité des familles incombe souvent à un seul parent, en partie parce que les hommes (surtout) tentent de gravir les échelons de la hiérarchie – pour bénéficier à la famille – laissant la femme (la plupart du temps) assumer toutes les responsabilités de la famille et de la maison, sans oublier celles du travail. Les femmes deviennent épuisées. Plusieurs problèmes chez les jeunes d'aujourd'hui proviennent des parents, surtout des mères, qui ne sont pas à la maison aux heures de pointe. L'inflation est à son maximum – ce qui fait que tous les membres de la famille doivent travailler afin de tout simplement assumer les responsabilités financières de base telles la maison, l'automobile, l'épicerie. Je pense qu'on est devenu tellement occupé au travail et à la maison. J'imagine souvent que ça sera encore pire quand mes enfants seront parents. Quel est le seuil de saturation, quand les gens arrêteront-ils de tout vouloir instantanément? »

Problèmes et défis au niveau individuel ou familial

Dans l'enquête de Santé Canada, un peu plus de 10 % des répondants rapportent un haut niveau d'interférence entre le travail et la famille. En d'autres mots, il leur est de plus en plus difficile d'être le genre d'employés qu'ils aimeraient être, et ce à cause de leurs circonstances personnelles, de leur famille et (ou) de leurs responsabilités hors travail. Environ 11 % des commentaires de la fin de l'enquête abordent l'interférence entre la famille et le travail. Quels sont les facteurs qui rendent l'atteinte de l'équilibre plus difficile au niveau personnel et familial? Les Canadiens qui ont fait des commentaires ont relevé les facteurs suivants :

- Les problèmes personnels
- Les défis à la maison
- Les soins aux aînés
- Les contraintes financières

Des détails sur chacun de ces facteurs sont fournis ci-dessous.

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les problèmes personnels

Environ 3 % des Canadiens ont parlé d'expériences personnelles qui rendaient leur vie professionnelle plus difficile. Ces expériences comprennent entre autres :

- La mort d'un conjoint ou d'un membre de la famille
- Le divorce ou la séparation

- Le changement de domicile – le manque de soutien communautaire
- Les problèmes personnels ou de santé mentale
- Les troubles physiques graves

La nature de chacun de ces défis peut être déterminée en lisant les citations ci-dessous.

La mort d'un conjoint ou d'un membre de la famille

« Après le décès de sa conjointe, ça prend du temps à réorganiser sa vie. »

« Je suis veuve depuis peu de temps – ça fait juste un an. J'essaie de garder le moral mais le deuil comporte des moments qui sont déprimants. »

« C'est très difficile pour toute la famille. Notre fils est mort en juillet et c'est très difficile de s'adapter à cette situation. »

« Au cours des trois dernières années, j'ai perdu trois membres de ma famille et je me sens particulièrement stressé. La décision de prendre ma retraite ce mois-ci et de consacrer plus de temps à ma famille m'aide pas mal. »

« Récemment, j'ai perdu ma mère. Cette perte s'est traduite par un surplus de temps et une réduction de stress, mais également beaucoup plus de chagrin. »

Le divorce ou la séparation

« Passer à travers la séparation de ma conjointe a été mon plus gros défi jusqu'à maintenant. C'est extrêmement difficile de faire un excellent travail lorsqu'il faut aussi gérer la maison et l'enfant. Et le stress augmente lorsque la séparation devient une lutte financière rehaussée de manigances émotionnelles et mentales de la part de mon ex. J'ai eu recours au programme d'aide aux employés, j'ai consulté mon médecin et mon psychologue, et j'ai de la chance d'avoir le soutien de ma famille et de mes bons amis. »

« C'est seulement après quatre ans en poste de direction que j'ai finalement appris à équilibrer la famille et le travail! Malheureusement, il y a un prix à payer pour cela. Mon mari et moi seront bientôt séparés. Il a toujours eu une carrière qui était plus importante que la famille. Ce n'est pas qu'il ne voulait pas de famille, mais c'est seulement lorsqu'il avait du succès en affaires qu'il se sentait bien. Il y a huit ans de cela, lorsque les enfants ont commencé

l'école, j'ai entrepris une carrière. Avant, je travaillais à temps partiel pour prendre soin des enfants et de la maison. Ma carrière m'a rapidement propulsée dans un poste de direction. Pour un certain temps, j'étais seule à la maison avec les enfants parce que mon mari voyageait beaucoup par affaires. Conséquemment, j'ai subi un épuisement professionnel. J'ai quitté mon travail pour rester à la maison pendant neuf mois. Je suis retournée au travail mais je me suis engagée à équilibrer ma vie professionnelle et familiale. En me concentrant sur cet engagement et grâce au grand soutien de ma compagnie, j'ai réussi. Quoique mon mari et moi ayons décidé de nous séparer, nous croyons que nous avons appris ce qu'il fallait pour concilier travail et famille. »

« Je me trouve présentement à un croisement de chemins dans ma vie où je dois prendre simultanément des décisions concernant l'échec de mon mariage et une retraite anticipée! »

Le changement de domicile – le manque de soutien communautaire

« Je vis dans cette communauté depuis quatre ans mais je ne trouve pas que les nouveaux arrivés sont les bienvenus. De plus, je travaille dans un environnement où tout le monde a le double de mon âge, est marié ou a des enfants. Ces gens ne partagent ni mes intérêts ni mes priorités. Ma famille et mes amis vivent tous à plusieurs heures d'ici et ne me visitent pas souvent. Il est parfois difficile, décourageant et épuisant de tenter de faire partie d'une communauté et de développer un réseau social. C'est difficile quand on n'a ni famille, ni amis, ni soutien immédiat, surtout lorsque les tentatives d'améliorer ou de changer la situation n'ont pas eu de succès. »

« Ça peut être difficile d'élever une famille lorsque vous n'avez aucun parent dans la ville où vous habitez. Ça ferait du bien d'avoir sa famille près de soi, comme ça on se sent moins isolé. Tout le temps consacré au travail et aux activités familiales ne laisse pas beaucoup de temps pour cultiver des amitiés. »

Problèmes personnels ou de santé mentale

« Présentement, je suis déprimé et je manque d'énergie parce que je suis aux prises avec des circonstances personnelles qui m'empêchent de combler les besoins de mon travail, de ma famille et de ma vie personnelle. Je suis loin de penser à pouvoir les concilier. »

« Je crois qu'il est nécessaire de préciser que si j'avais le choix, je ne travaillerais pour aucun employeur comme employé rémunéré. Pour moi, l'interférence principale vient du fait que je ne peux pas soutenir financièrement ma famille sans créer un manque dans les domaines émotionnel et spirituel. Je m'endors en pleurant parce que je m'inquiète des conséquences à long terme sur mes enfants. Je me sens comme si j'étais dans des montagnes russes qui ne finiront jamais. C'est comme si j'avais un pied cloué au plancher et tout ce que je peux faire c'est de tourner en rond. Je pense souvent en finir une fois pour toutes, mais le bien-être de mes enfants m'en retient. J'endurerais n'importe quoi pour les protéger. »

Les troubles physiques graves

« Je suis une personne handicapée qui souffre de fibromyalgie, une maladie chronique. Il est très difficile de conserver un emploi lorsque vous souffrez de fatigue chronique et de douleurs importantes. Je suis très chanceuse de travailler plutôt que de retirer une pension. J'ai des collègues merveilleux. Parce que je suis forte mentalement, il est possible que je me rende à ma retraite malgré ma maladie. J'aimerais seulement avoir le privilège de travailler de la maison. »

« À cause d'une maladie chronique, je trouve de plus en plus difficile d'avoir un style de vie normal. J'ai été blessé au travail. Maintenant, le nombre d'activités que je peux effectuer au travail et à la maison est limité. L'assurance contre les accidents de travail n'est pas là pour aider les employés blessés – seulement pour les harceler constamment. »

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les défis à la maison

Les commentaires de six pour cent des répondants portent sur les circonstances familiales qui leur causent des difficultés à atteindre l'équilibre. Ces commentaires nous aident à comprendre l'autre côté de l'équation : comment les exigences familiales peuvent être la source des conflits travail-vie personnelle. Les Canadiens ont identifié les circonstances familiales suivantes comme étant problématiques :

- Le parentage :
    - Les enfants d'âge préscolaire
    - Les enfants d'âge scolaire
    - Les adolescents
    - Les enfants d'âge universitaire
    - Les enfants qui ont des besoins spéciaux

- La responsabilité d'enfants adultes et des petits-enfants
- Les familles reconstituées
- Les restrictions monétaires empêchent de pouvoir rester à la maison avec les enfants
- Le manque de soutien pour la famille traditionnelle
- Les responsabilités superposées des enfants et des aînés (la génération sandwich)
- La famille comme responsabilité principale
- Le manque de temps pour soi
- Composer avec la maladie dans la famille
- Prendre soin d'une personne handicapée à charge
- Des responsabilités familiales contraignantes

Un nombre de répondants ont exprimé comme il est difficile d'atteindre l'équilibre quand on a des enfants (4 % de tous les commentaires étaient reliés aux défis associés au parentage). L'atteinte de l'équilibre devient-elle plus facile lorsque les enfants vieillissent? La catégorie sur le « parentage » inclut des commentaires sur les parents d'enfants d'âge préscolaire et scolaire, d'adolescents, d'enfants d'âge universitaire, d'enfants adultes, d'enfants qui ont des besoins spéciaux et de familles reconstituées. Quoique ces commentaires suggèrent que les défis changent à mesure que les enfants vieillissent, il n'en reste pas moins qu'être parent rend l'atteinte de l'équilibre plus difficile.

Il n'est pas étonnant de constater que ces types de commentaires n'étaient pas également répartis dans l'échantillon. Les femmes et les répondants qui ont des enfants étaient plus portés à parler de difficultés d'atteindre l'équilibre, dues au parentage. À cause de leur situation financière familiale, les répondants qui occupent des postes de bureau ou d'administration avaient plus tendance à exprimer de la frustration parce qu'ils étaient dans l'impossibilité de rester à la maison pour prendre soin de leurs enfants.

Les façons dont les circonstances familiales des Canadiens affectent leur capacité d'atteindre l'équilibre sont illustrées dans les commentaires ci-dessous.

Le parentage : les enfants d'âge préscolaire

« Notre famille s'en tirera beaucoup mieux lorsque nos enfants iront à l'école à temps plein. Présentement, nous faisons trop d'argent pour avoir droit à des subventions du gouvernement, mais 90 % de chaque chèque (les miens) vont en frais de garderie pour nos enfants. »

« Équilibrer le travail, la famille et le style de vie n'est pas aisé avec de jeunes enfants. Les frais de garderie sont énormes – 1 000 $ par mois – ce qui a un impact sur la famille qui doit vivre d'un chèque à l'autre. Cela pose des

contraintes énormes sur le budget familial et sur la possibilité d'avoir de l'argent en surplus. Conséquemment, cela a un impact sur le style de vie des employés. »

Le parentage : les enfants d'âge scolaire

« Maintenant que mes enfants sont plus vieux, je ressens constamment de la pression pour travailler plus tard – mais je trouve que mes enfants ont tout autant besoin de moi à la maison. C'est difficile de trouver des services de garde, parce qu'il y a une limite d'âge de 11 ans pour les programmes avant et après l'école. Le début et la fin des classes n'ont rien à voir avec la réalité des heures de travail des parents. »

« La chose qui me mine le plus, c'est de conduire les enfants à toutes les activités qui enrichissent leur vie : les cours de danse, d'art dramatique, de musique, le hockey, les différents niveaux de guides, de louveteaux... »

Le parentage : les adolescents

« Avec trois adolescents, il y a des jours où je compte combien de temps il reste avant leur départ! Les adolescents vous font vivre un stress extraordinaire! »

« Je travaillais à temps partiel quand mes enfants étaient plus jeunes. Je n'avais pas réalisé que les adolescents étaient tout aussi exigeants, sinon plus. Quelquefois je pense que j'aurais dû travailler à temps plein lorsqu'ils étaient jeunes et à temps partiel aujourd'hui, au lieu du contraire. Bien sûr, le temps partiel ne ferait pas une grande différence sauf que je serais à la maison lorsqu'ils rentrent de l'école et que j'aurais plus d'énergie pour faire face à la vie avec des adolescents. »

« C'est difficile de faire commencer la préparation du souper par les adolescents – je suis rarement à la maison avant 19 h 00. En plus, mes adolescents veulent se servir de ma voiture – alors je suis quotidiennement prise à la maison le soir. »

« Je vis avec un adolescent. Présentement, il n'y a pas d'espoir pour quelque forme d'équilibre qui soit dans ma vie. »

Le parentage : les enfants d'âge universitaire

« Avec quatre enfants à l'université, au cégep, nous vivons tout à coup une situation financière éprouvante! »

« L'éducation de mes enfants est présentement la plus grande priorité et les ressources sont limitées avec un enfant au collège et deux autres qui suivront bientôt. La vie va être stressante avec trois enfants aux études postsecondaires. »

Le parentage : les enfants qui ont des besoins spéciaux

« Notre fils a des besoins spéciaux, ce qui contribue le plus à mon stress. Il est agressif – il fait des crises de rage – et on nous appelle souvent pour le retirer de l'école. Nos réunions avec l'école sont fréquentes. »

« Avec un enfant qui a une maladie chronique, j'arrive à peine à survivre. Je suis constamment fatiguée. Nous avons besoin de mon revenu pour survivre. J'espère que les choses s'amélioreront avec le temps. Je trouve mon patron très compréhensif. »

« C'est plus difficile de trouver l'équilibre lorsque vous avez un enfant handicapé. Les services de garde sont rarement disponibles pour un enfant en fauteuil roulant. »

Le parentage : la responsabilité d'enfants adultes ou de petits enfants

« J'ai de fréquentes et constantes responsabilités concernant mes petits-enfants et mes enfants car ces derniers sont parents uniques. Ces responsabilités exigent temps, énergie et argent et compliquent l'équilibre entre le travail et la famille. Il y a quelques années, je procurais des soins aux aînés et maintenant, depuis 15 ans, je procure des soins aux jeunes. Je ne suis certainement pas la seule personne avec des enfants qui sont parents uniques, chômeurs, qui ont de la misère et vivent dans la pauvreté! »

« Les enfants adultes causent également du stress pour les parents : le coût de leur éducation, leurs pertes d'emploi et de conjoints, et le retour à la maison pour y vivre. »

Le parentage : les familles reconstituées

« Je m'occupe à temps partiel des trois enfants de mon conjoint. Toutes les questions sur les enfants se rapportent à eux. Nous les avons une fin de semaine sur deux, et une journée par semaine entre les deux. Nous les voyons parfois aussi aux matchs de hockey des garçons. Nous avons eu des problèmes de garde avec son ex-femme. Mon emploi peut être ennuyant mais ma vie personnelle peut être très stressante; alors quelquefois, j'apprécie l'ennui. »

« Il est important de reconnaître qu'en tant que belle-mère, les demandes quotidiennes sont peut être moindres mais les demandes émotionnelles sont parfois beaucoup plus grandes parce que vous tentez de coordonner/planifier entre deux familles différentes. »

Les restrictions monétaires empêchent de pouvoir rester à la maison avec les enfants

« Si je pouvais me le permettre financièrement, je resterais à la maison et ferais de mes filles mon emploi à temps plein. Malheureusement, nous ne pouvons nous permettre ce luxe. »

« Je travaille parce que j'ai besoin d'argent. Si j'avais plus d'argent, je ne travaillerais pas – j'aurais plus d'enfants. »

« Je trouve que c'est impossible d'équilibrer le temps familial et personnel lorsqu'on travaille à plein temps. Je n'ai jamais planifié d'avoir 42 ans, de travailler à plein temps et d'être mère. Mon rêve était d'être une mère qui reste à la maison. »

« Je viens de revenir au travail après trois ans de congé. J'ai pris ce congé pour mes enfants. Je serais restée à la maison mais mon mari se tuait physiquement à l'ouvrage pour tenter de joindre les deux bouts avec un seul salaire. J'aimais vraiment rester à la maison avec mes enfants, mais je sentais que je devais choisir entre rester à la maison pour élever mes enfants ou être parent unique parce que mon mari était toujours au travail. »

Le manque de soutien pour la famille traditionnelle

« Le plus gros obstacle à notre style de vie sont les taxes déduites de mon revenu unique. Notre vie est une lutte quotidienne pour payer nos comptes. Cependant, si ma femme travaillait à l'extérieur, elle ne serait pas à la maison pour répondre aux besoins de nos enfants, et cela n'a pas de prix. Lorsque je suis à la maison, nous

jouons tous deux un rôle actif dans l'éducation de nos enfants. Il est important de noter que ma femme et moi faisons le choix conscient de ne pas se laisser tenter par les distractions extérieures. Malheureusement, le choix de notre style de vie est constamment menacé par le manque de soutien gouvernemental – les enfants ne sont plus déductibles d'impôt – et par le déluge de styles de vie non traditionnels promus et appuyés par les médias et les programmes gouvernementaux. Dans notre famille, notre choix de division du travail subit de la discrimination en sens inverse. C'est très frustrant de constater l'incroyable soutien manifesté pour tous les autres styles de vie et de division du travail, ainsi que le silence assourdissant concernant le soutien pour les familles à revenu unique. »

« Ma femme et moi avons pris consciemment la décision qu'une fois mariés, l'un de nous se consacrerait exclusivement au travail très sous-estimé et peu apprécié d'élever nos enfants. Pour cette extravagance, je dois payer en ayant deux emplois à temps plein. C'est le choix que j'ai fait. »

Les responsabilités superposées des enfants et des aînés (la génération sandwich)

« Il est parfois difficile de vivre la génération sandwich. C'est un défi quotidien. Je souhaiterais ne pas avoir à travailler et pouvoir consacrer plus de temps à mes responsabilités familiales, mais je sais que je ne peux pas me le permettre financièrement. J'aime aussi beaucoup mon travail! »

« Depuis les dernières années, c'est extrêmement difficile d'équilibrer les besoins de beaux-parents qui vieillissent (89 et 90 ans), et de deux jeunes enfants (presque deux et quatre ans). Je pense que je sais ce que la génération sandwich veut vraiment dire – moins de sommeil et pas de temps personnel. Je sais que j'ai besoin de faire certains changements, mais il est quelquefois difficile d'organiser ces changements, de planifier ce qui fonctionnera et de les mettre en pratique. »

La famille comme responsabilité principale

« En tant qu'employée à temps plein et mère de trois enfants – trois, six et huit ans – c'est très difficile et fatiguant de répondre à toutes les exigences du travail et de la maison. Comme je n'ai pas de famille ici pour m'aider et que mes amis ont à s'occuper de leur propre famille, il est difficile d'avoir du temps libre pour moi ou pour notre couple. En plus, pour ajouter à mes responsabilités, il est difficile de déléguer ou de communiquer avec un partenaire qui ne veut ni négocier ni faire de compromis. »

« Si ce n'était pas de ma femme, je n'aurais pas d'équilibre familial ou professionnel. Malheureusement, le stress et les inquiétudes que ça lui cause lui rendent la vie très difficile. »

« Vous auriez dû demander à propos des hommes qui donnent un coup de main à la maison. Des femmes comme moi en ont plus qu'assez de travailler à temps plein, de s'occuper des enfants et des responsabilités à la maison. Cependant, les hommes n'ont pas rendu la pareille en aidant avec la famille ou les besoins à la maison. Au Canada, si on veut soutenir la vie familiale, les femmes ont besoin de plus d'aide à la maison – les hommes doivent donc fournir plus d'aide à la maison. »

Le manque de temps pour soi

« Les responsabilités familiales reviennent encore principalement à la femme – le rythme et l'équilibre sont difficiles à gérer. Cela laisse un temps limité pour les activités personnelles comme prendre soin de soi. »

« Des attentes irréalistes surgissent de partout. Super-maman est une plaisanterie. Prendre du temps pour moi – ça n'arrivera pas pour un milliard de raisons différentes. »

« La seule chose qui me rend malheureux c'est le peu de temps personnel dont je dispose, mais faut-il s'attendre à autre chose avec trois jeunes enfants! »

Composer avec la maladie dans la famille

« D'après mon expérience, une maladie potentiellement mortelle comme le cancer, chez un membre de la famille (ma conjointe dans mon cas) met les choses en perspective concernant l'équilibre entre le travail, la famille et la vie personnelle. Le soutien de mes amis m'a beaucoup aidé à mieux affronter la situation mais cela change certainement vos priorités et la façon dont vous envisagez la vie. »

« J'ai un enfant qui souffre de maladie chronique – le cancer. Pourquoi est-il possible d'avoir une année de congé (congé parental) pour la naissance d'un enfant, mais pas de congé pour un enfant qui va mourir? Posez, s'il vous plaît, cette question à toutes les compagnies qui participent à votre enquête ainsi qu'à notre gouvernement. »

Prendre soin d'une personne handicapée à charge

« Mon mari est handicapé et c'est très difficile de vivre avec lui parce qu'il n'arrive pas à accepter le fait qu'il ne peut plus travailler. De plus, il accapare tout mon temps hors travail. Je ressens que je n'ai plus de vie à l'extérieur du travail et le stress m'empêche de bien dormir. J'ai deux parents et un beau-parent qui ont de graves problèmes de santé et je me déplace constamment pour leur venir en aide. »

« Mon partenaire est âgé, sa santé se détériore et il n'a qu'une très petite pension. Il n'a aucune famille. Ma famille est éloignée et nos relations sont plutôt tièdes. Notre bien-être repose presque entièrement sur mes épaules. À mon âge, mon entreprise ne s'engagera pas à investir en moi. Mon chef de service aimerait bien me voir prendre ma retraite, mais je ne peux pas me le permettre. »

« Je pensais qu'en travaillant fort et en planifiant soigneusement, la retraite serait une possibilité à 55 ans. Mais les situations changent sans que vous puissiez les contrôler. Mon mari est actuellement handicapé par suite d'un accident du travail et il a des difficultés - mentales et physiques – à se trouver un autre emploi. Le soutien pour les opportunités de recyclage professionnel pour les gens d'âge mûr est minime. »

Des responsabilités familiales contraignantes

« J'ai hâte de prendre ma retraite afin d'avoir du temps libre pour pouvoir m'occuper de mes parents qui ne sont pas en bonne santé. Ils ont besoin de moi et je n'ai rien à donner à la fin de mes journées. Je dois travailler afin d'aider mon mari à se remettre d'une faillite. Nous n'avons pas eu de vacances depuis 13 ans. Nous essayons d'aider notre fils dans ses études universitaires – il a deux emplois pendant l'été et un autre pendant ses études. Mon mari récupère également d'une crise cardiaque subie en février dernier et d'une opération majeure à la jambe survenue cet automne. »

« Nous nous débrouillions assez bien dans la vie jusqu'à ce que ma mère reçoive un diagnostic de cancer terminal. En tant qu'enfant unique, je suis obligée de m'occuper d'elle et j'ai dû la déménager d'un autre pays pour qu'elle vienne habiter dans notre ville. Sa santé est plus stable cette année quoiqu'elle fluctue beaucoup. J'ai utilisé tous mes congés. Il y a 17 mois, j'ai reçu un

diagnostic de fibromyalgie. Ça sape mon énergie et je vis avec de la fatigue et des douleurs chroniques. Mon plus jeune enfant qui est adopté est physiquement et mentalement handicapé. Elle prend des médicaments pour soulager sa dépression. J'ai perdu mon emploi régulier l'été dernier. Je travaille maintenant à temps partiel mais j'ai épuisé toutes mes journées de congé. Financièrement, c'est très difficile parce que j'ai des dettes et que je ne peux me permettre d'embaucher un service d'entretien à domicile, ce qui me faciliterait la tâche. Mon emploi actuel a peu d'avenir et est très loin de tirer le maximum de mes connaissances, mes aptitudes et mes habiletés. Mes responsabilités familiales ont eu un impact sur ma santé et sur ma carrière. »

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les soins aux aînés

Seulement 1 % des commentaires examinaient comment la responsabilité des soins aux aînés rendait la recherche de l'équilibre ardue. Les mécanismes par lesquels les soins aux aînés contribuent au déséquilibre incluent :

- La responsabilité des soins pour une personne âgée à charge
- La responsabilité financière d'une personne âgée à charge
- Le manque de soutien pour les personnes âgées à charge

Les commentaires suggèrent que chacune de ces situations contribue au déséquilibre de sa propre façon. Il est tout particulièrement intéressant de noter que ce ne sont pas seulement les employés qui vivent avec leurs parents âgés qui font l'expérience de hauts niveaux de conflits. Les employés qui s'occupent d'une personne âgée qui vit près d'eux ou ailleurs ressentent également du stress quoique les causes soient légèrement différentes.

Les répondants de l'échantillon de la fonction publique et ceux qui s'occupent d'une personne âgée à charge donnaient considérablement plus de commentaires sur les problèmes reliés aux soins aux aînés que les autres groupes de répondants. Il n'y a pas d'autres différences entre les groupes concernant l'ensemble de ces commentaires.

Il est impératif que les gouvernements et les employeurs canadiens comprennent de façon approfondie l'impact de la responsabilité des soins aux aînés sur les travailleurs, car les projections indiquent que le pourcentage d'employés canadiens qui auront la responsabilité d'une personne âgée augmentera au cours des dix prochaines années; cette situation est attribuable au vieillissement de la cohorte des baby-boomers. Les commentaires ci-dessous sont utiles à cet égard.

La responsabilité des soins pour une personne âgée à charge – qui vit avec l'employé

« Je dépends du programme de soins à domicile pour prendre soin de ma mère afin que je puisse aller travailler. Dans ma province, le programme

de soins à domicile est peu efficace. J'ai manqué plus de 600 heures de travail en 1999 et trois mois en l'an 2000. Mon père qui souffre de la maladie d'Alzheimer a vécu avec nous pour six mois et demi avant que nous puissions trouver des soins appropriés pour lui. Puis la vie est devenue un véritable cauchemar – essayer de jongler avec les soins à lui donner et le travail. La plupart du temps j'étais trop épuisée pour travailler mais ça me reposait du fardeau familial. »

La responsabilité des soins pour une personne âgée à charge – qui vit à proximité

« Présentement, ma belle-mère est à l'hôpital. Elle a le cancer et au cours des quatre dernières années, elle a subi de nombreuses opérations. On s'occupe d'elle maintenant de façon ininterrompue. Heureusement, grâce à notre travail et aux heures que nous avons à travailler, ainsi qu'à la proximité de l'hôpital par rapport à notre maison et notre travail, nous arrivons à coordonner cela. Actuellement, pour notre famille, le manque de sommeil est un problème majeur. À cause de mon âge – j'ai également la responsabilité de parents et d'une tante âgés – il devient difficile de jongler avec mes responsabilités personnelles et professionnelles. »

« Je vais dans une résidence pour personnes âgées quatre ou cinq fois par semaine pour nourrir une mère invalide en plus de travailler à temps partiel et de m'occuper d'une maison, d'un mari et d'un fils qui vit toujours à la maison. Mon temps personnel est très limité. »

La responsabilité des soins pour une personne âgée à charge – qui vit ailleurs

« Cette année a été particulièrement stressante parce que ma mère qui est âgée et qui vit dans une autre province est tombée malade. J'ai réalisé que parfois il m'était impossible de prendre congé pour m'occuper d'elle lorsque j'en avais besoin (principalement à cause des exigences du travail). »

« J'ai d'énormes inquiétudes concernant la santé et le bonheur de mes parents âgés – des inquiétudes comparables à celles de prendre soin de jeunes enfants qui vivent à la maison. Ce qui est le plus accablant, c'est que la santé de mes parents qui vivent au loin est en train de se détériorer. Je me sens coupable de ne pas être auprès d'eux. »

« Mon plus grand stress vient du fait que mes parents âgés vivent à l'autre bout du pays. Je ne peux pas toujours être là lorsqu'ils ont besoin de mon aide. »

La responsabilité financière d'une personne âgée à charge

« Je dois procurer de l'aide financière à ma belle-mère, ce qui limite notre possibilité d'épargner pour l'achat d'une maison. »

« Mes parents sont seulement dans la cinquantaine. Toutefois, au cours des trois dernières années (depuis que nous avons eu notre fils) ma mère (autrefois une directrice de banque) a perdu son emploi. Mon père (autrefois dans la réparation automobile) a dû quitter pour des raisons de santé. La Commission des accidents du travail refuse sa réclamation pour maladie causée par le travail. Ils ont tout perdu, alors je leur paye ce que je peux pour prendre soin de notre fils trois jours et deux soirs par semaine tandis que je travaille un horaire réduit. Je voyage plus de 50 Km à chaque jour pour leur amener mon fils. J'ai dû les aider avec des dépenses médicales et autres depuis qu'ils sont malades. Mon travail est la partie la plus facile de ma vie présentement. »

« J'ai pris soin de ma mère âgée jusqu'à sa mort il y a presque trois ans. Ça m'a épuisé physiquement et financièrement. Je ne sais pas si je m'en remettrai un jour. »

Le manque de soutien pour les personnes âgées à charge

« Mon père est décédé en avril 2000. Il était hospitalisé pour les quatre derniers mois de sa vie et, pour les six mois précédant sa mort, il avait besoin d'énormément de soins. Ma mère ne pouvait tout faire. Le système des soins de la santé n'est pas du tout approprié. Je suis devenu complètement épuisé à force de travailler à temps plein, d'aider mes parents et d'essayer d'être là pour mes adolescents. Si ma mère tombe malade, je serai là pour elle! Mais il y a peu de soutien concernant les soins aux aînés au sein de mon organisation – ou même dans la communauté. »

« Je prends soin de mes parents – qui ont 79 et 87 ans, respectivement. Ils prennent beaucoup de mon temps. Ils ont des besoins qui exigent plus de temps chaque année. Par exemple, en vieillissant, ils ont plus de problèmes de santé et les visites chez le médecin ou à l'hôpital augmentent. Au contraire des enfants, ils deviennent plus dépendants chaque année. J'ai souvent envisagé de quitter mon travail pour pouvoir leur procurer des soins quotidiens. Au fait, je devrai probablement quitter mon travail parce que je n'arrive pas à trouver un centre de soins de jour pour prendre soin de ma mère qui souffre de la maladie d'Alzheimer. Chaque jour, je ressens de la pression parce que je veux leur prodiguer les meilleurs soins possibles, mais cela est impossible

lorsqu'on travaille à temps plein. Au travail, nous avons des congés de maternité payé par le gouvernement. Il serait également temps d'avoir des congés pour les soins aux aînés. Comme pour les congés de maternité, le retour au travail serait assuré. C'est logique puisque les parents ont quelquefois besoin d'autant de soins et d'attention que les nouveau-nés. »

« Je pense que les employeurs se doivent de reconnaître que prendre soin d'une personne âgée est une énorme responsabilité. Ayant aidé ma mère à prendre soin de mon père atteint de la maladie de Parkinson pendant 27 ans, ça m'a ouvert les yeux. Les coupures actuelles au système des soins de la santé placent plus de responsabilités sur nos épaules tout en procurant moins d'aide. Mon père est décédé mais j'ai une belle-mère de 80 ans et une mère de 78 ans qui ont besoin de beaucoup d'aide et de soins. C'est décourageant, démoralisant et épuisant de toujours tenter de faire de son mieux dans sa vie professionnelle et personnelle. »

Problèmes au niveau individuel ou familial : Les contraintes financières

Un pour cent des commentaires reliait le déséquilibre aux contraintes financières. Ces commentaires sont regroupés comme suit :

- Les responsabilités financières qui exigent plus d'un emploi
- Le manque de sécurité financière
- Le manque d'argent

L'ensemble de ces commentaires, qui sont particulièrement touchants, suggère que les préoccupations financières sont cruciales pour beaucoup de Canadiens et qu'il est très difficile, voire impossible, d'équilibrer le travail et la famille si l'argent est serré.

Les responsabilités financières qui exigent plus d'un emploi

« Mon travail ne m'empêche pas d'atteindre un équilibre avec ma famille et ma vie personnelle. C'est le manque de soutien financier de mon employeur qui me force à avoir un deuxième emploi. C'est ce deuxième emploi qui m'empêche d'atteindre l'équilibre. »

« J'ai besoin de deux emplois parce que ni l'un ni l'autre ne paye assez. La plupart de mes collègues ont également besoin de deux emplois. Voilà les raisons du stress dans la famille et sur la santé. »

Le manque de sécurité financière

« L'état de ma famille dépend de mon emploi. La sécurité d'emploi est précaire et le taux des salaires est comme un jeu de ping-pong contrôlé par les autres. La seule option est de déménager (changer d'emploi et de domicile), mais ce n'est pas vraiment un choix si je veux que ma fille ait une vie raisonnable. La paye semble intéressante, mais après l'impôt sur le revenu, les assurances, une maison modeste, la voiture et son entretien, je me demande où l'argent est passé. »

« Mon poste est à la fois temporaire, à temps partiel et à contrat. Je ne suis jamais assuré de mon revenu. Cela ne me permet aucune stabilité. C'est la seule difficulté que j'ai avec mon emploi, à part ça j'aime mon travail. »

« L'argent est notre seule grande difficulté. Si nous étions rémunérés selon le travail qu'on fait, tout s'arrangerait. Je mets sur pied ma propre entreprise à partir de la maison, tandis que je travaille à temps plein. Je consacre 50 heures par semaine à mon travail et 40 heures de plus à mon entreprise personnelle. Mon emploi rémunéré ne dure que six mois par année. J'espère que mon entreprise personnelle subviendra à mes besoins afin que je puisse cesser d'avoir recours à l'assurance-emploi – ce qui est encore plus stressant que d'avoir deux emplois. »

Le manque d'argent

« Je jouis d'assez de flexibilité au travail pour me permettre de passer du temps de qualité avec ma famille, mais je consacre du temps à autre chose à cause de contraintes financières. Les samedis sont consacrés à la réparation d'une des trois voitures usagées (pas les moyens d'en acheter une nouvelle) ou à faire des réparations à la maison (pas les moyens d'embaucher personne). Le travail est facile, mais le stress financier associé aux dettes, aux impôts et aux activités des enfants est tuant. »

« Dans les familles à faible revenu, on met inévitablement l'accent sur le travail, simplement parce qu'il n'y a pas de surplus de revenu pour manger à l'extérieur ou pour les services d'entretien ou de réparation à domicile comme la peinture ou les rénovations, par exemple. Conséquemment, le temps libre est surtout consacré aux travaux supplémentaires. »

« Concilier le travail et la famille est plus qu'un emploi à plein temps. Très difficile de jongler avec ces deux exigences. Incapable de passer autant de temps que j'aimerais avec ma famille. Contraintes financières empirent la situation. Salaires des employés n'ont pas suivi le rythme de l'inflation. Très difficile d'avancer si votre éducation est limitée – l'expérience ne semble plus

compter pour beaucoup. De meilleurs avantages sont offerts aux employés qui font déjà plus d'argent que le travailleur moyen, par exemple, privilège de stationnement. Beaucoup de stress est associé aux préoccupations monétaires de nos jours – tout augmente sauf les salaires. Avec plus de couples à deux revenus qui travaillent pour rencontrer les fins de mois, la vie familiale en souffre. »

« Notre situation financière continue d'être notre principal problème. Malgré mon avancement au sein de l'organisation, je sens que nous prenons du recul financièrement. L'impossibilité de s'offrir des vacances ou des fins de semaine de détente fait que le stress continue de s'accumuler. Des discussions informelles avec mes collègues m'indiquent que la plupart d'entre nous croyons que nous avons régressé financièrement et que nous ne pouvons plus faire les choses que nous faisions il y a dix ans. »

« De deux choses l'une, ou bien les impôts doivent diminuer ou nous devons gagner plus d'argent! Tout augmente sauf le chèque de paye! Quelquefois je pense que je serais mieux de quitter mon emploi et de me faire vivre par le gouvernement. L'assistance sociale! Le gouvernement pense que je fais trop d'argent alors pas de subvention de garderie pour moi! La garderie prend la moitié de mon salaire chaque mois! J'imagine que je devrais quitter mon emploi et retirer de l'assistance sociale! À ce rythme, il n'y aura plus de classe moyenne d'ici 20 ans ou même avant! Ma paye ne suffit pas aux besoins d'un modeste style de vie, alors ma famille et mon style de vie en souffrent considérablement. »

Problèmes au niveau individuel ou familial : Des commentaires qui en disent long

« J'aime mon travail mais je travaille pour l'argent. Ma préoccupation majeure est que j'ai deux jeunes enfants qui ont besoin de plus de temps que je ne peux en donner parce que je travaille toute la journée. En général, ma vie est belle, mais une journée typique ressemble à ce qui suit : je me lève à 6 h 00 du matin. Je quitte à 7 h 00. À 8 h 00, le travail. Je rentre à la maison à 18 h 30 et j'essaie de préparer le souper tandis que deux enfants qui se sont ennuyés à mort se lamentent et veulent toute mon attention. À 19 h 30 on mange – beaucoup trop tard. À 20 h 00, le bain, la lecture. Entre 20 h 00 et 21 h 00 – beaucoup trop tard – on se couche et c'est de nouveau le temps de se lever. Ce n'est pas juste pour les enfants. La fin de semaine, c'est impossible d'avoir du temps pour mon mari et moi parce que nous voulons passer du temps avec les enfants que nous n'avons pas vus de la semaine. »

« Lorsque les enfants vieillissent, les priorités et le style de vie changent. Les choses qui me préoccupaient il y a dix ans – les services de garde avant et après l'école, etc. – n'ont plus d'importance pour moi. Maintenant que je me prépare pour que mes enfants aillent à l'université, les préoccupations financières et les soins aux aînés sont plus importants. »

« Je crois que même si le gouvernement canadien prétend que la famille est une priorité, les lois fiscales vont à l'encontre des familles qui souhaiteraient que l'un des parents reste à la maison avec les enfants. En outre, les programmes sociaux qui existent viennent en aide aux familles et aux membres de la famille suite à un traumatisme, une perturbation, une séparation ou un divorce. Il existe peu ou pas de soutien pour les familles qui tentent de s'en sortir avec un parent responsable du foyer et de la garde des enfants. Conséquemment, les deux parents travaillent pour joindre les deux bouts, d'autres personnes ont la garde des enfants ou encore les enfants sont laissés à eux-mêmes, tout le monde est fatigué, stressé et cassé, et la structure familiale s'effondre. C'est extrêmement difficile d'équilibrer sa santé, son bien-être et son bonheur personnels avec les engagements familiaux, et en plus faire assez d'argent pour payer l'hypothèque, les comptes, etc. »

« Juste au moment où vous atteignez l'équilibre, quelque chose de nouveau survient. Comme fille unique d'une mère qui souffre de démence progressive – son mari est décédé – je n'ai personne avec qui partager cette responsabilité et il n'y a aucune structure en place pour m'aider à la soutenir. C'est ma source principale de stress. Les choses stressantes au travail sont plus faciles à vivre – elles sont frustrantes mais elles ne blessent pas. Le stress auquel je fais face à la maison est plus personnel. »

« De nos jours, deux personnes doivent travailler, seulement pour payer les comptes et les dépenses. Les vacances sont un luxe. Tout augmente : les redevances couvrant l'utilisation des services, l'essence, l'électricité. Ça rend la situation plus difficile. »

Deuxième partie : Observations positives quant à la conciliation travail-vie personnelle

Dans l'enquête, nous avons demandé aux individus quel impact leur travail avait sur leur capacité de passer du temps avec leur conjoint, leurs enfants, les aînés à charge, ainsi que sur leur temps de loisirs et leurs relations familiales. Tandis que 50 % des répondants ont indiqué que le travail avait un impact négatif sur leur famille, 10 % des répondants ont dit le contraire : c'est-à-dire que leur travail avait un impact positif sur leur famille et leur vie personnelle. De même, 10 % de ceux qui ont partagé des commentaires à la fin de l'enquête avaient des choses positives à dire concernant l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, leur situation personnelle, leur gestionnaire et leur organisation. Ces types de commentaires sont présentés dans cette partie du rapport.

- Commentaires d'ordre général
- Commentaires sur l'organisation
- Commentaires sur le superviseur immédiat

Quoiqu'ils ne soient pas aussi nombreux que les commentaires qui expliquent les défis de la conciliation travail-vie personnelle, ces commentaires offrent une autre perspective.

Commentaires d'ordre général

Cinq pour-cent des commentaires positifs de la fin de l'enquête sont d'ordre général. Ils décrivent comment les gens perçoivent la conciliation travail-vie personnelle et ce qui la rend atteignable (ces commentaires se retrouvent dans l'annexe A sous les catégories « Équilibre, » « Famille » et « vie personnelle »). Ces commentaires ont été regroupés dans les catégories suivantes :

- Les facteurs qui contribuent à l'équilibre
- La famille rend le tout possible
- Ça devient plus facile – avoir des enfants plus âgés
- Jeune, célibataire – et heureux de l'être

Les femmes, les employés qui n'ont pas la responsabilité d'une personne âgée et les employés du secteur privé offraient plus de commentaires d'ordre général. De plus amples détails sont fournis dans les commentaires suivants.

Les facteurs qui contribuent à l'équilibre

« Chaque jour amène ses défis, toutefois à la fin de mes journées, je suis fatiguée mais je me sens bien parce que j'ai le sentiment d'avoir accompli quelque chose. Mon mari me donne un soutien merveilleux. J'ai également une meilleure amie qui est toujours

là pour moi. Mes deux enfants grandissent et ils commencent à comprendre les pressions du travail et de l'école. Nous essayons tous de nous soutenir les uns les autres. »

« Je suis chanceux de très bien pouvoir équilibrer mon travail, ma famille et ma vie personnelle grâce à plusieurs facteurs, entre autres, un revenu nettement suffisant, une partenaire compréhensive à qui je rends la pareille, de très bons enfants, de bons amis, des parents compréhensifs qui me soutiennent, une bonne communauté et un très bon employeur. En remplissant le questionnaire, je me suis rendu compte à quel point ma situation personnelle est favorable comparativement à la majorité des travailleurs. »

« J'ai un bon équilibre. Je travaille de plus longues heures qu'une journée normale de travail (neuf heures), et je fais du travail le soir, mais je rentre à la maison pour souper à chaque soir et j'ai du temps pour des activités personnelles (golf et hockey). J'ai une bonne famille et une bonne carrière. Je travaille fort pour maintenir cet équilibre et mon employeur ne me cause pas d'obstacle de cette façon. »

« C'est une vie très occupée pour deux partenaires qui travaillent à plein temps avec deux enfants! Merci mon Dieu, mon emploi n'est pas très stressant et je fais seulement des heures de jour. Afin de pouvoir passer du temps avec ma famille, je fais appel à des services d'entretien à domicile, ce qui nous permet, ma famille et moi, d'avoir du temps libre les fins de semaine. Les jours de semaine sont toujours occupés : préparer le souper, prendre les enfants à la garderie, ranger les choses, etc. Cependant, j'ai toujours hâte à la fin de semaine puisque nous les consacrons le plus souvent à des activités familiales. Mon partenaire et moi payons souvent une gardienne pour passer une soirée en tête-à-tête. En général, nos vies sont occupées mais nous ne nous en plaignons pas. »

« Ma philosophie de vie est depuis longtemps « tout est question d'équilibre ». Ma vie est la somme de plusieurs parties. Je retire de la satisfaction et du plaisir de mon travail, de ma famille et de mes activités de détente. Je ne me sentirais pas de la même façon et ne serais pas heureux si l'une de ces parties manquait. Mon travail actuel m'aide à atteindre cet équilibre et j'apprécie cela. En tant que cadre, j'ai probablement plus de flexibilité et de contrôle sur mon horaire de travail que beaucoup d'autres gens. »

La famille rend le tout possible

« Sans un partenaire aussi fort et un fils merveilleux qui me soutiennent, je ne pourrais pas accomplir ce que j'accomplis au travail. »

« C'est difficile de trouver quelqu'un dont la vie est en parfait équilibre dans la société d'aujourd'hui. Ce n'est pas possible. Tout coûte cher – la plupart du temps, on s'en passe. Mais je sais que même si j'ai l'habituelle mauvaise journée de travail, je peux rentrer chez moi et ma famille sera là. C'est ce qui compte le plus. »

« Je suis chanceux d'avoir une conjointe compréhensive et attentive qui s'est adaptée et m'a aidé à m'adapter aux circonstances changeantes de mon travail (transfert de bureau, plus longues heures pour l'aller-retour au travail, plus de temps supplémentaire, etc.) »

« Équilibrer le travail, la famille et la vie personnelle peut être difficile parfois. Toutefois, notre famille travaille vraiment en équipe. J'aime ce que je fais, et le temps supplémentaire que je fais – habituellement deux fois par mois – n'a pas eu d'impact négatif sur ma famille. En fait, cela a renforcé nos liens. Mes enfants observent que j'aime mon travail et ils espèrent eux aussi avoir un jour un bon emploi. Cela leur enseigne aussi à être indépendants; ils n'en sont que plus forts pour autant et sont capables de prendre des décisions. Ils sont très responsables. Mon mari et moi avons une très bonne relation et nous nous soutenons mutuellement dans nos carrières et dans les décisions que nous prenons concernant nos enfants. Je crois que nous avons bien réussi. Nos enfants sont fantastiques, ils aiment faire des choses ensemble et avec nous, et ils ont beaucoup d'amis. »

Ça devient plus facile – avoir des enfants plus âgés

« Ma situation actuelle me permet de jouir de mon travail, de ma famille et de mes amis. Les périodes difficiles de ma vie qui se rapportent au travail et à la famille sont déjà derrière moi. J'anticipe de prendre ma retraite aussitôt que ma fille aura terminé l'université. Mon fils est marié et il a sa propre famille. J'aime ma vie et les personnes qui en font partie. »

« Maintenant que mes enfants peuvent rester seuls, qu'ils peuvent aider à la maison et qu'ils peuvent faire leurs travaux scolaires sans aide, la vie est moins stressante. J'aime pouvoir consacrer plus de temps à mon travail. »

« Lorsque mes enfants étaient plus jeunes, et lorsque j'étais chef de famille monoparentale de trois adolescents, j'aurais répondu de façon bien différente à ce questionnaire. Mon âge et cette période de ma vie font une énorme différence parce que je me sens en contrôle de presque toutes les décisions que j'ai à prendre. »

Jeune, célibataire – et heureux de l'être

« Je suis célibataire. J'ai un bon revenu. La vie est belle. »

« Personnellement, je n'ai pas de problème à équilibrer mon travail, ma famille et ma vie personnelle puisque je n'ai pas d'enfant, d'aîné à charge ou de conjointe. Je vis seul avec deux colocataires. Conséquemment, mon travail n'empiète pas sur ma famille. Le temps supplémentaire n'est pas un problème parce que je suis célibataire, je vis loin de la maison et je suis financièrement indépendant. »

« Ce n'est pas si mal de vivre à la maison avec mes parents. J'ai seulement 20 ans, je n'ai pas d'enfant et j'aime vraiment mon travail. J'imagine qu'en vieillissant, ça sera beaucoup plus difficile de composer avec le travail et les questions familiales. »

Commentaires positifs sur l'organisation

Précédemment, les commentaires illustraient comment l'environnement de travail, la culture et les pratiques organisationnelles posent des difficultés au niveau de la conciliation travail-vie personnelle. Cette section aborde les « meilleures pratiques » des organisations – celles qui font une différence. Du fait que seulement 4 % des commentaires se rapportant à l'organisation étaient positifs comparativement à 40 % qui étaient négatifs; on peut déduire que ce type d'organisations est rare. Comment peut-on évaluer si une compagnie adopte de « meilleures pratiques » par rapport à la conciliation travail-vie personnelle? Les commentaires suivants offrent des suggestions à cet égard.

- Des horaires flexibles qui fonctionnent
- Un environnement de travail positif et soucieux de ses employés
- La conciliation travail-vie personnelle en action

Les répondants de l'échantillon du secteur privé, les professionnels ainsi que ceux qui occupent des postes de gestionnaires offraient plus de commentaires positifs sur leur organisation. Très peu de répondants de l'échantillon du secteur à but non lucratif ont offert des commentaires se rapportant à cette catégorie. Les commentaires qui suivent illustrent plus amplement le rôle qu'un employé joue dans l'atteinte de l'équilibre.

Des horaires flexibles qui fonctionnent

« La flexibilité de mon employeur est la seule raison qui me permette de survivre. Mon mari passe son temps à travailler ou à dormir. Ma famille étendue vit à neuf heures d'ici. Mon enfant de deux ans se couche entre 22 h 00 et minuit, et mes deux enfants se lèvent plusieurs fois par nuit. Mon mari travaille de nuit deux semaines de suite, puis

il travaille de jour pour deux semaines. Je connais plusieurs femmes de carrière qui ont de jeunes familles et qui ont quitté des emplois mieux rémunérés pour se joindre à mon organisation parce qu'elle offre des avantages et des congés pour prendre soin de la famille, des horaires flexibles et comprimés, la sécurité d'emploi, et personne n'est obligé de faire du temps supplémentaire. Sans ces avantages, je suis certaine que je serais divorcée ou que j'aurais besoin d'aide psychiatrique. »

« La possibilité de travailler à temps partiel ou de faire des horaires comprimés, en plus d'avoir l'option de prendre des congés sans solde ou des congés avec option d'étalement du revenu sont les plus grandes raisons qui expliquent mon haut niveau de satisfaction au travail ces deux dernières années. C'est cette flexibilité qui m'a permis de composer avec les exigences d'une famille de pré-adolescents et d'adolescents et avec les besoins de parents mourants. La possibilité de prendre des congés sans solde m'a permis de liquider des successions, etc., et de confronter des questions émotionnelles personnelles. Je pense qu'en octroyant à leurs employés le temps nécessaire pour régler efficacement leurs problèmes familiaux ou personnels, les employeurs s'assurent le dévouement, la satisfaction et la loyauté des employés qui peuvent ainsi donner leur maximum lorsqu'ils sont en fonction. Toutefois, il est important de noter que ces options ne sont utiles qu'aux employés qui n'ont pas de contraintes financières. »

« Cet employeur en fait beaucoup plus que ce qui est exigé pour satisfaire aux besoins de tout le monde. Tout est payé : horaires comprimés, horaires flexibles, congés pour raisons familiales, journées de maladie, rendez-vous chez le médecin ou le dentiste, congés de maladie intéressants, travail à temps partiel, options d'étalement du revenu et de congés sans solde avec la garantie que votre emploi sera là à votre retour. »

Un environnement de travail positif et soucieux de ses employés

« Au cours des deux dernières années, mes deux parents sont morts du cancer. J'étais leur principale dispensatrice de soins. Cette compagnie est excellente puisqu'elle m'a alloué les congés nécessaires et le soutien moral dont j'avais besoin dans mon rôle de dispensatrice de soins. Après la mort de mon père, il y a six mois, j'ai dû prendre un congé prolongé pour faire mon deuil. Je n'ai jamais ressenti de pressions pour retourner au travail et mes conversations avec mon superviseur ou le service médical étaient toujours très positives. Pour cela, je serai toujours reconnaissante. »

« Je suis présentement en instance de séparation et de divorce. Pendant cette période difficile, mon employeur et mes collègues sont extraordinaires avec moi. Je suis bien reconnaissant de travailler ici plutôt qu'à mon emploi précédent. Je dépends énormément de leur soutien. »

« Cette compagnie me procure un excellent soutien financier et émotionnel pour faire face à la vie de tous les jours. Je fais partie d'un programme de retour au travail à cause de blessures chroniques au dos. L'entreprise pour laquelle je travaille possède un excellent programme de retour au travail qui est adapté aux besoins des employés qui se sont blessés, que ce soit au travail ou en dehors du travail. Plusieurs programmes sont disponibles pour soutenir la santé physique et mentale des employés. Je n'ai reçu rien d'autre qu'un soutien positif et réel des gens qui gèrent ces programmes. Quoique certaines personnes perçoivent ces programmes de façon négative, je n'y vois pour ma part aucune difficulté. Tout le monde a beaucoup aidé et ce, des ressources humaines à mon superviseur immédiat jusqu'à mes collègues. »

« Lorsque ma mère âgée n'était pas bien, j'ai reçu un soutien extraordinaire de la part de la direction et de mes collègues. Juste avant son décès, elle a été très malade pendant plusieurs mois et j'ai bénéficié de beaucoup de latitude. Je ne sais pas comment j'aurai pu faire face à la situation sans cette compréhension et ce soutien. Grâce à cela, j'ai pu continuer à travailler tout en m'occupant d'elle. Il va sans dire que je ressens énormément de loyauté envers mon employeur. »

La conciliation travail-vie personnelle en action

« Mon employeur fait un excellent travail pour s'assurer que les employés puissent être en mesure d'atteindre l'équilibre entre la vie personnelle et le travail. »

« La possibilité de concilier mon travail et ma vie familiale est la raison principale pour laquelle j'ai choisi X comme employeur. »

« Je crois que X me procure les outils nécessaires pour concilier mon travail, ma famille et ma vie personnelle. Je travaille pour cette organisation depuis 21 ans et je ne l'ai jamais regretté. Lorsque j'observe les conditions de travail de certaines personnes, je me compte chanceux de pouvoir dire que je travaille pour X. Ma famille reconnaît que, comparativement à d'autres familles, nous vivons très bien, mais nous ne tenons rien pour acquis. »

Commentaires positifs sur les gestionnaires

Notre recherche dans ce domaine suggère que la compagnie a moins d'impact sur les possibilités de conciliation travail-vie personnelle d'un employé que le superviseur immédiat de ce dernier. Comme on l'a observé dans les commentaires précédents, plusieurs employés parlent des difficultés qu'ils avaient à cause de l'attitude ou du comportement de leur superviseur. Quoique peu nombreux (seulement 1 % de tous les commentaires portait sur les gestionnaires soucieux du bien être de leurs employés par rapport à 9 % des commentaires qui portaient sur le manque de soutien de ceux-ci), quelques employés parlent avec passion de l'énorme différence que les superviseurs ont fait dans leur vie. Les commentaires sont regroupés de la façon suivante :

- Mon patron me soutient
- Mon patron comprend mes besoins de conciliation travail-famille
- Mon patron fait preuve de flexibilité au besoin

Les employés du secteur privé parlaient plus du rôle positif de leur superviseur quant à leur capacité d'atteindre l'équilibre. Les commentaires suivants peuvent éclairer les gestionnaires qui désirent offrir plus de soutien.

Mon patron me soutient

« Mon patron actuel me donne beaucoup de soutien. Tel n'a pas été le cas avec certains des superviseurs précédents. Je réalise que le point de vue de votre superviseur immédiat peut l'emporter sur le point de vue de l'organisation. »

« Dans mon environnement de travail immédiat, je reçois plus de soutien de mon superviseur et de mes collègues que de l'organisation en général. »

« J'ai beaucoup de chance d'avoir un patron formidable qui est très accommodant et qui fait plus que sa part pour combler les lacunes organisationnelles. »

« Ma chef est extrêmement compréhensive et elle obtient le maximum de son personnel en étant gentille. Ici, il y a beaucoup trop de chefs qui sont tout à fait le contraire. »

« J'occupe ce poste depuis un an et mon patron est très compréhensif. Mon poste précédent pourrait être comparé à l'enfer. Je souffrais de stress et de dépression; j'avais un patron manipulateur qui se fichait des gens chez X. Mon superviseur précédent s'inquiétait seulement du bonheur de ceux qui étaient plus haut que lui dans la hiérarchie. Il était impossible d'équilibrer mon style de vie. »

Mon patron comprend mes besoins de conciliation travail-famille

« Mon environnement de travail actuel permet une approche de « vie équilibrée », et ce, en grande partie, grâce à mon patron qui adopte ce concept. Je me considère chanceux d'avoir cette personne comme superviseur! »

« Mon emploi actuel me rend très heureuse. Je pense que c'est en grande partie à cause de mon superviseur. Il comprend lui-même l'importance de la conciliation travail-famille. Auparavant, j'ai eu des superviseurs qui, malheureusement, ne comprenaient pas l'importance de la conciliation travail-famille. Je me considère très chanceuse d'avoir un emploi qui me donne de la flexibilité, mais je crois vraiment qu'au bout du compte, c'est mon superviseur que je dois remercier pour me donner le goût de venir travailler chaque jour. »

« Nous avons un superviseur formidable qui respecte et encourage la vie familiale et, conséquemment, nous sommes plus heureux et plus productifs. Tout le monde y gagne. J'ai eu de la chance car mes superviseurs ont confiance en moi, ils apprécient mon travail et prennent à cœur les besoins de ma famille. »

« Quelquefois, les compagnies ont de très bonnes valeurs et font preuve de bonne volonté. Cependant, ces valeurs sont transmises à différents niveaux par les individus. Votre degré de satisfaction dépend en grande partie de votre patron immédiat. Par exemple, j'occupe récemment un nouveau poste et mon nouveau patron fait preuve d'une grande ouverture d'esprit et il est très compréhensif concernant les questions et les responsabilités familiales. Conséquemment, il obtient des résultats très positifs. Si vous m'aviez posé cette question dans mon poste précédent, vous auriez obtenu des résultats bien différents. Pourtant, je travaille toujours pour la même compagnie. »

Mon patron fait preuve de flexibilité au besoin

« La possibilité de faire des heures flexibles, ainsi que de prendre des congés personnels ou de vacances au besoin ou lorsque j'en ai le goût, est l'unique et le plus important facteur me permettant d'équilibrer mon travail et ma famille. J'ai le soutien de mon superviseur qui me donne cette autonomie. Ce n'est pas formellement soutenu par l'organisation! »

« Les réponses à plusieurs de ces questions sont positives à cause de la personne pour qui je travaille. C'est elle qui procure autant de flexibilité et de plaisir au travail – et non l'entreprise. »

« Mon environnement de travail et mon patron sont soucieux de mon bien être. Je ne suis pas payé pour toutes les heures que je fais, mais j'ai de la flexibilité pour assumer mes besoins personnels parce que mon patron met l'accent sur le rendement et les résultats – plutôt que sur les heures passées au travail. »

« Ma patronne est formidable. Elle me donne la liberté de travailler à la maison. Cela ne fait pas partie des politiques de l'organisation de permettre de travailler à partir de la maison, mais elle est accommodante. Elle fait également preuve d'énormément de flexibilité sur des questions telles que le temps consacré à nos familles, les funérailles et les autres défis personnels que nous pouvons avoir. Au sein de la même organisation, j'ai travaillé pour d'autres patrons qui me causaient un stress excessif parce qu'ils étaient rigides et se fiaient seulement aux politiques organisationnelles. »

Troisième partie : Atteindre l'équilibre

Non seulement les travailleurs canadiens sont-ils capables d'articuler les défis de la conciliation travail-vie personnelle, mais ils sont aussi en mesure de recommander des changements permettant d'atteindre un meilleur équilibre. Pour ce faire, les répondants ont mis en lumière deux méthodes : les solutions personnelles (les choses qu'ils peuvent eux-mêmes faire), et les changements au sein de l'organisation et de la société qui aideraient les travailleurs canadiens à harmoniser leur carrière avec leur « vie personnelle. » En d'autres mots, les commentaires formulées à de la fin de l'enquête révèlent que les défis de conciliation travail vie personnelle touchent de multiples partenaires et que des solutions sont nécessaires à tous les niveaux : l'employé lui-même, la famille, ainsi que l'organisation et la société canadienne. L'atteinte de l'équilibre nécessite absolument un partenariat : chacun doit faire sa part, tant l'employé que l'employeur.

Cette partie du rapport met l'accent sur ce que les employés eux-mêmes peuvent faire pour « contrôler leur vie. » Onze pour cent des commentaires donnés à la fin de l'enquête se retrouvent dans cette catégorie. Plus que les autres groupes, les dirigeants, les professionnels, les hommes et les répondants de l'échantillon du secteur à but non lucratif offraient des suggestions sur les démarches personnelles que les employés peuvent prendre pour atteindre l'équilibre.

Cette partie est divisée en deux volets. Le premier volet est axé sur les stratégies personnelles auxquelles les travailleurs canadiens ont recours pour prendre le contrôle de leur vie. Le deuxième volet discute des choix qu'ils font au cours de leur vie. Nous espérons que ces stratégies offriront de l'espoir et une voie aux employés qui éprouvent de la difficulté à reprendre le contrôle de leur vie.

Atteindre l'équilibre : Les stratégies personnelles

Six pour cent des travailleurs canadiens qui ont offert des commentaires à la fin du questionnaire expliquent comment ils ont personnellement atteint l'équilibre. L'analyse de ces commentaires (qui sont classés sous « équilibre », « famille » et « vie personnelle » dans l'annexe A) suggère que les stratégies personnelles suivantes peuvent aider les travailleurs canadiens à atteindre l'équilibre :

- Grâce à la foi, il est possible de mettre sa vie en perspective
- Faire preuve d'organisation
- Reconnaître que l'équilibre exige du travail – et y travailler
- Fixer des buts
- Mettre les choses en perspective – « ne pas tout prendre au sérieux »
- Profiter de la vie – se concentrer sur ce qui va bien et non sur ce qui est stressant

- Trouver un travail que l'on aime
- Avoir un partenaire qui offre du soutien et qui fait sa part à la maison
- Rester en forme et réduire son stress en faisant de l'exercice

Ces stratégies, décrites par les gens qui les mettent en pratique, peuvent servir de point de départ pour les Canadiens qui désirent mettre de l'ordre dans leur vie.

Grâce à la foi, il est possible de mettre sa vie en perspective

« J'ai le bonheur d'avoir une femme et des enfants qui m'aident à prendre soin de mon père qui vit avec nous et qui souffre de la maladie d'Alzheimer. Je jongle constamment entre mon travail et ma vie familiale parce que je prends très à cœur mes responsabilités professionnelles ainsi que l'engagement et l'amour que j'ai pour ma famille. Ma foi m'aide à percevoir les bienfaits de la vie dans toute cette confusion. »

« Avec Dieu, tout est possible – c'est dans la bible. La parole de Dieu, la bible, procure la santé mentale, émotionnelle et spirituelle pour équilibrer toutes les responsabilités personnelles, interpersonnelles, professionnelles et communautaires. Cela procure un appui solide pour vivre dans ce monde de fous – une force. »

« Les valeurs chrétiennes décrivent le mieux mes valeurs. Peu importe les circonstances, je survis en faisant confiance à mon Dieu, Jésus-Christ pour survenir à mes besoins et me montrer le chemin. Je gère assez bien les choses sur lesquelles j'ai le contrôle. Plus que tout cependant, je suis reconnaissante de pouvoir me tourner vers la prière lorsque je n'ai pas de contrôle sur certaines choses. »

« D'après mon expérience personnelle, si je n'avais pas une foi inébranlable en Dieu et une prise de conscience de son amour pour tout le monde, je ne suis pas certain que je sortirais du lit le matin. »

Faire preuve d'organisation

« L'organisation, la planification et la gestion du temps sont essentielles à un bon équilibre. Cela veut dire préparer les repas une semaine à l'avance, préparer la veille les vêtements à porter le lendemain et passer le plus de temps possible avec ses enfants le soir. »

« Si vous recevez votre horaire d'avance, ça aide à planifier en famille les repas, les corvées et les activités à l'extérieur de la maison. Quelquefois, ce n'est pas possible. Il faut rester positif et s'arranger. Encore un repas Kraft! C'est là qu'on apprécie vraiment les restaurants, la famille et les amis. Ne perdez pas confiance en vous et envers les autres. »

« Je travaille depuis 30 ans – l'art d'équilibrer comporte des hauts et des bas. L'une de mes solutions préférées est d'inscrire dans mon agenda, au début de chaque mois, toutes les activités familiales prévues, ainsi que les repas à l'extérieur et les activités engendrées par la famille. Je peux donc planifier à partir de ces activités lorsque mon travail exige des heures de travail supplémentaires. »

Reconnaître que l'équilibre exige du travail – et y travailler

« Atteindre l'équilibre entre mon travail et ma famille est l'un de mes buts personnels les plus importants. Ça exige une coopération et des efforts considérables de la part des membres de ma famille et de mes collègues de travail. Ça exige également des sacrifices et des compromis quotidiens (ex., heures de travail réduites = moins d'argent et moins d'achats discrétionnaires). Une personne doit être entièrement vouée à atteindre l'équilibre, sinon une partie en souffrira. Personnellement, j'ai constaté que toutes les parties doivent faire preuve de flexibilité de temps à autre, même si c'est malcommode. »

« L'équilibre est une technique qui s'apprend et se développe - ça n'arrive pas tout seul. »

« L'équilibre est une partie nécessaire de la vie. C'est à vous de le gérer. Les choix à faire comportent des avantages et des inconvénients. C'est quelque chose que l'on doit toujours garder en tête afin de s'assurer que l'une des parties ne soit pas négligée pour trop longtemps. »

Fixer des buts

« Reconnaissez vos objectifs et planifiez en conséquence. Dans la vie, il faut connaître ses priorités et savoir ce qui a de l'importance. Soyez prévenant envers les autres (évitez de vous centrer sur vous-même), mais ne dépendez pas d'eux. Apprenez à vous faire confiance et reconnaissez vos limites puis vivez en conséquence. Découvrez jusqu'à quel point vous pouvez faire confiance aux autres. Faites preuve d'assurance mais ne soyez pas arrogant. »

Mettre les choses en perspective – « ne pas tout prendre au sérieux »

« Si votre travail vous est très important et que bien sûr votre famille l'est encore plus, vous apprenez à faire des compromis et à trouver des solutions. Vous devriez faire de votre mieux pour changer les choses que vous pouvez changer. Reconnaissez qu'il est inutile de s'inquiéter pour les choses que vous ne pouvez changer ou influencer. Ça prend de la détermination, et comme on le dit si bien, inutile de s'inquiéter pour des riens. »

« Les générations passées s'occupaient non seulement de la famille mais du travail aussi. Notre société a-t-elle changé au point qu'il est dorénavant impossible de faire face à la vie? La plupart des gens devraient prendre du recul et réfléchir à leur vie avant de s'en inquiéter. »

« Le stress n'est pas quelque chose qui puisse se mesurer, vraiment pas. Les mêmes facteurs peuvent avoir un impact si différent sur deux personnes. Les gens sont stressés parce qu'ils choisissent de se laisser préoccuper par certaines choses. Ils ne devraient pas perdre de temps sur les choses qu'ils ne peuvent contrôler. Il faut mettre les choses en perspective. »

« Je pense que nous mettons souvent l'accent sur le négatif au lieu de réaliser la chance que nous avons. Mais, d'un autre côté, pourquoi est-ce que ça ne pourrait pas s'améliorer? »

« Je ne me préoccupe pas trop des situations quotidiennes de la vie et je n'oublie pas la chance que j'ai d'être en santé et en sécurité. Mais avant tout, on ne vit qu'une fois et il est important d'essayer d'atteindre ses buts et d'en retirer le meilleur. Lorsque je serai plus vieille, je ne veux pas regretter ce que j'aurais pu faire aujourd'hui. »

Profiter de la vie – se concentrer sur ce qui va bien et non sur ce qui est stressant

« Des liens serrés avec ma famille et mes relations avec mes amis m'aident à avoir une vie équilibrée. Des intérêts supplémentaires (bénévolat et cours du soir) m'aident également à apprécier comme la vie est belle. Un verre de bon Cabernet de temps à autre ne nuit pas non plus! »

« Les Canadiens sont menés par une morale pathétique : travailler pour vivre et vivre pour travailler. La vie c'est beaucoup plus que ça. Relaxe, fais une sieste. Profite de la vie – plus que deux jours par semaine. »

« Prenez le temps de jouer, de rire, d'aimer, de travailler, de pleurer ensemble et de vous respecter les uns les autres. Nous faisons tous des erreurs, au travail et à la maison. Prenez du temps pour votre famille, pour vous-même, et souriez. »

« Prenez une heure, une journée à la fois et profitez-en pleinement. Remerciez la vie pour chaque moment de bonne santé parce que c'est le plus précieux des cadeaux. »

Trouver un travail que l'on aime

« Dans notre société, le travail fait partie de la vie. Si vous n'aimez pas votre travail... »

« Je pense qu'il est plus facile de travailler quand on aime son travail plutôt que parce qu'on doit travailler. »

« Mon travail est très stressant mais c'est également ma passion et je le trouve très enrichissant et stimulant. Il n'y a rien d'autre que j'aimerais mieux faire. Ma famille et mes amis comprennent les exigences et les récompenses de mon travail et ils me donnent beaucoup de soutien. »

« Je pense que c'est très important d'aimer son travail et de se sentir valorisé par celui ci. Si une personne est malheureuse au travail, sa vie personnelle et sa santé en souffrent. »

Avoir un partenaire qui offre du soutien et qui fait sa part à la maison

« Dans le monde occupé d'aujourd'hui, je suis bien chanceuse d'avoir un conjoint qui fait beaucoup d'extras à la maison et avec nos enfants. Comme son emploi est très flexible, il s'occupe de la plupart des travaux ménagers et des courses. Je ne pourrais pas arriver si c'était moi qui faisais à peu près tout. Pour moi, l'un des éléments importants pour un équilibre sain, c'est d'avoir un conjoint qui vous soutienne. Ça diminue beaucoup le stress quand on s'encourage et on se donne un soutien mutuel pour pouvoir avoir du temps pour nous. Lorsqu'on sait qu'on a le choix et le soutien, on ne voit pas du tout le stress de la même façon. »

Rester en forme et réduire son stress en faisant de l'exercice

« Je pense que si vous gérez votre stress de façon efficace, par exemple, en faisant l'exercice, vous serez mieux en mesure d'équilibrer votre travail, votre famille

et votre vie personnelle. Si vous planifiez de faire de l'exercice et en faites une priorité, vous améliorerez votre vie ainsi que celle des personnes qui vous entourent parce que vous maintiendrez une attitude et un style de vie sains et positifs. »

« Pour combattre le stress, je fais de l'exercice. Je cours et m'entraîne au gymnase cinq fois par semaine. La course me permet de me débarrasser de mon stress avant de rentrer à la maison pour être avec ma famille. Mon conjoint s'entraîne aussi et ça l'aide non seulement dans son travail, puisqu'il est pompier, mais aussi avec nos enfants parce que c'est lui qui les garde. L'action de courir m'aide non seulement à me débarrasser de mon stress mais ça me donne du temps personnel pour réfléchir à mes problèmes. »

« Je crois que les gens qui font régulièrement de l'exercice sont mieux équipés pour combattre le stress. Je me lève à 5 h 00 du matin pour faire de l'exercice et ça améliore la qualité de ma journée. Je crois également qu'il est nécessaire de découvrir des loisirs que l'on aime, pour se sentir près de sa communauté, et d'avoir des buts à atteindre dans l'avenir. En général, j'aime mon travail et ne ressens pas de stress. »

Solutions : Les gens font des choix

Un peu moins de 6 % des solutions qui ont fonctionné pour les répondants de cet échantillon avaient rapport avec les choix personnels et l'établissement des priorités. Ces choix incluent :

- Séparer consciemment sa vie professionnelle de sa vie personnelle
- Donner consciemment la priorité à sa famille
- Réduire le temps passé dans un emploi rémunéré
- Choisir le travail par quarts afin que l'un des partenaires puisse rester à la maison avec les enfants
- Apprendre à composer avec moins
- L'un des partenaires ne travaille pas à l'extérieur
- Prendre du temps pour les loisirs et pour soi
- Prendre la décision de ne pas avoir d'enfants
- Remettre à plus tard la décision d'avoir des enfants

Des détails sur la portée de chacun de ces choix sont donnés ci-dessous.

Séparer consciemment sa vie professionnelle de sa vie personnelle

« J'ai toujours fait un effort pour séparer mon travail de ma vie personnelle et familiale. Sauf pour quelques exceptions, je fais des heures normales de travail. Depuis les vingt dernières années, je me suis prévalu de semaines réduites quand c'était autorisé. Cela m'a permis de travailler des journées un peu plus longues et je peux en échange consacrer des journées complètes à ma famille ou à ma vie personnelle. Je me donne 100 % à mon travail – mais pas 100 % de mon temps. »

« Je crois que vous devez laisser votre travail au bureau et profiter de votre vie familiale et personnelle. Il semble que la plupart des organisations aimeraient qu'on vive et qu'on respire pour elles, même si le travail empiète sur la vie personnelle. J'aime mon travail, j'aime être occupée et je donne tout ce que j'ai quand j'y suis, mais je quitte le bureau à 16 h 30. »

« Au cours des dix dernières années, j'ai vu plusieurs personnes prendre des congés à cause du stress. Je gère le stress en quittant le bureau à la fin de la journée et en faisant autre chose. Mes autres activités préservent ma santé mentale. Il arrive souvent que je rentre à la maison frustré et en colère parce que trop de choses se passent et qu'il y a trop d'interruptions. Il semble que plus vous travaillez fort, plus vous prenez du retard. Alors, la plupart des soirs je quitte, et je rentre frais et disposé le lendemain. Je ne fais pas de temps supplémentaire parce que j'ai besoin de quitter le travail à la fin de la journée. »

Donner consciemment la priorité à sa famille

« Au cours des quatre dernières années, plusieurs de mes proches sont décédés. Ces expériences ainsi que la maladie mortelle d'un ami proche m'ont fait prendre conscience de l'importance de la famille – comment la famille doit passer avant le travail. Je fais mon possible pour faire du bon travail mais j'essaye de ne pas oublier que même si le travail est important, la famille l'est encore plus. »

« Quand mes enfants étaient jeunes, je travaillais des demi-journées. Lorsque j'ai perdu mon emploi à cause d'une réduction d'effectifs, j'ai donné la priorité à ma famille et non à mon travail. Mon entreprise a été rachétée deux fois. Je continue à travailler mais je donne toujours la priorité à ma famille. Je suis tellement contente d'avoir prise cette décision lorsque ma famille était encore relativement jeune. Ce choix m'a aidée à vivre d'autres rachats d'entreprise.

Ça m'a beaucoup rapporté. Mon emploi actuel est en phase terminale. Notre bureau ferme en juin 2001. Investissez le temps dans votre famille – ça rapporte vraiment. Peu importe votre niveau de loyauté ou votre éthique de travail, rien ne peut sauver votre emploi lorsque la compagnie ferme ses portes. »

« Tout l'argent du monde ne vaut rien si vous devez négliger vos enfants et votre famille pour le gagner. Vous pouvez panser certaines blessures mais vous ne pouvez retourner en arrière et remplacer ce qui est perdu. »

« Nous avons tendance à vivre dans un monde matérialiste où un haut pourcentage de personnes croit que le succès se définit par l'acquisition de biens matériels. Pour ma part, je pense que ceux qui croient que leur emploi ou leur carrière est plus important que leur famille sont des idiots. Le succès devrait se définir par le type de personne que vous êtes et non par ce que vous possédez, combien vous gagnez ou votre type d'emploi. »

« La seule façon qui m'ait permis d'atteindre l'équilibre dans ma vie, c'est de cesser de gravir les échelons. Mon emploi actuel me satisfait puisqu'il me permet de profiter de ma vie familiale et de mes propres activités sans en subir de stress. »

Réduire le temps passé dans un emploi rémunéré (se prévaloir des arrangements de travail à temps partiel, du partage d'emploi ou de la semaine réduite)

« Il y a un an, j'aurais répondu différemment à ce questionnaire. Pour des raisons personnelles et de santé, j'ai commencé à travailler à temps partiel. J'ai de la chance parce que la direction a approuvé ce choix et aussi parce que ma situation financière me le permettait. Depuis que je travaille à temps partiel, c'est plus facile de me lever le matin et d'affronter mes journées. Je compose également mieux avec mes responsabilités à la maison (repas, courses, lavage, etc.). »

« Si j'avais à travailler à plein temps, je ne serais pas aussi positif face à la vie. Le travail à temps partiel et les horaires flexibles m'aident personnellement à « suivre le rythme de la vie ». Grâce au temps que j'ai en surplus, j'arrive à mieux atteindre mes objectifs spirituels et à mieux prendre soin de ma santé. »

« Pour moi, la situation idéale a été de pouvoir travailler à temps partiel avec des horaires flexibles en plus d'avoir la liberté de prendre des vacances ou des congés de maladie, etc., au besoin. Je travaille avec des personnes

extraordinaires qui comprennent très bien ma situation familiale et mes besoins personnels. Mon emploi passe après ma famille, cela a toujours été le cas et le sera toujours. J'ai de la chance d'avoir un patron qui me permette de travailler trois jours par semaine. Ça me permet de faire du bon travail, au travail et à la maison. »

« Comme je ne travaille que les matins, j'ai peu de problèmes à équilibrer mon travail et ma vie familiale. Je suis capable de prendre des rendez-vous personnels en dehors des heures de travail, et lorsque ce n'est pas possible, mon patron et moi en venons à une entente pour que je puisse remettre le temps perdu. »

Choisir le travail par quarts afin que l'un des partenaires puisse rester à la maison avec les enfants

« J'ai deux enfants d'âge préscolaire, un de deux ans et un de quatre ans. Je travaille à temps plein de 8 h 30 à 16 h 30, et mon conjoint travaille de 17 h 00 à 1 h 00, pour équilibrer notre vie avec nos enfants. Nous croyons à l'importance d'élever nous-mêmes nos enfants (au lieu d'une gardienne!), alors nous choisissons ces horaires même si cela veut dire que l'on ne se verra pas jusqu'à ce que nos enfants soient tous deux à l'école à temps plein. Parce que mon conjoint et moi passons tout notre temps avec nos enfants, nous n'avons pas de temps pour les loisirs, l'exercice, etc. Nous choisissons d'être avec nos enfants, tout le reste est secondaire! »

« Notre famille est dans une position enviable parce que ma femme travaille 60 % du temps, incluant les soirs et les fins de semaine. Conséquemment, nous n'avons besoin d'une gardienne que quatre jours par mois. Cela m'a permis de consacrer plus de temps exclusivement à notre fils qui nous accepte aussi bien l'un que l'autre. Bien sûr, nous aimerions passer plus de temps en famille ou seulement en couple, mais pour l'instant c'est une bonne situation qui nous convient. Nos professions nous permettent un style de vie assez aisé sans avoir à sacrifier le temps libre que nous passons avec notre fils. »

Apprendre à composer avec moins

« Vous faites ce que vous pouvez avec ce que vous avez. Notre maison n'est pas neuve, nous ne conduisons pas de voitures de luxe et nous n'avons pas été en vacances depuis des années, mais c'est correct. Si vous essayez toujours d'atteindre l'inatteignable, ou un futur éloigné, comment pouvez-vous être heureux dans le présent? »

« C'est possible de se sentir plus riche en en voulant moins. »

« Malheureusement, le monde matérialiste dans lequel on vit encourage tout le monde à trop travailler pour toujours en avoir plus. Les gens en ont généralement plus mais leur équilibre et leur qualité de vie sont moindres. Grosses maisons – nouvelles voitures – peu de temps! Le stress est évident chez les familles qui travaillent et qui courent après de grands rêves, et pourtant elles ne s'aperçoivent pas des moments spéciaux que la vie nous donne tous les jours. »

« Ça aide énormément de ne pas trop demander de biens matériels et de reconnaître que l'argent n'est que l'un des facteurs qui contribuent au succès de la vie et des relations. Je crois que tant et aussi longtemps que les gens voudront tout avoir, ils seront stressés et ils auront beaucoup de difficulté à équilibrer leur travail, leur famille et leur vie personnelle. Il y a longtemps, mon épouse et moi avons décidé que c'est moi qui contribuerais financièrement à notre mariage tandis que sa contribution serait d'élever des enfants équilibrés. Je pense qu'elle contribue beaucoup plus à notre mariage que moi. Quoiqu'il ait fallu faire quelques sacrifices financiers, comparativement à quelques-uns de mes pairs, nous avons très bien réussi à équilibrer le travail, la famille et la vie personnelle, tout simplement parce que nous avons déterminé ce qui comptait pour nous, et ce que chaque partenaire ferait pour atteindre nos objectifs. Nous accordons également une grande valeur aux facteurs non monétaires. »

L'un des partenaires ne travaille pas à l'extérieur

« Équilibrer le travail et la famille peut être difficile mais, heureusement, mon épouse et moi avons pris la décision qu'un parent devait rester à la maison avec les enfants. Mon salaire étant plus élevé que le sien, c'est ma femme qui reste à la maison. C'est l'unique raison de cette décision. C'est une vraie bénédiction pour notre famille d'avoir un parent à la maison. Ça veut dire de faire plus avec moins (ex., vêtements d'occasion, sorties, etc.) mais ce sont de petits sacrifices en comparaison avec ce que nous observons chez nos enfants. Ce sont des enfants affectueux et libres. »

« Le facteur-clé qui me donne le plus la capacité d'équilibrer ma famille et mon travail est que ma femme a pu rester à la maison avec nos enfants depuis que nous nous sommes mariés il y a 17 ans. Son rôle à la maison nous procure une stabilité et un sentiment d'épanouissement car nous pensons tous les deux que pour élever des enfants, la quantité du temps passé avec eux est aussi importante que la qualité de ce temps. »

« Ma femme reste à la maison. Cela élimine beaucoup de problèmes et de coûts concernant l'équilibre entre les enfants et deux carrières. Je ne pourrais pas faire le travail que je fais si ma femme n'était pas à la maison. Plusieurs des réponses à ces questions seraient différentes si ma femme n'était pas à la maison. »

Prendre du temps pour les loisirs et pour soi

« Laissez le travail au travail, profitez de votre temps libre avec votre famille, et assurez-vous de prendre quelques moments de détente personnelle – que ce soit pour une promenade solitaire, de la musique douce ou une tasse de thé. Lorsque vous êtes seul, faites des choses relaxantes comme du travail à l'aiguille ou de la peinture. »

« Auparavant, je désirais être super-maman, super-femme, super-enseignante, etc. Maintenant que je suis plus vieille et plus sage, je réalise que quelque chose va casser si je n'arrête pas – moi! Je prends consciemment plus de temps pour moi depuis que mes enfants ont grandi. »

Prendre la décision de ne pas avoir d'enfants

« Je ne me marierai jamais tant et aussi longtemps que je travaillerai à temps plein – c'est beaucoup trop. Je ne sais pas comment les autres font, mais pendant toutes mes années de travail, j'ai entendu toutes sortes de plaintes et j'ai décidé de rester célibataire. C'est plus facile mais le revenu n'est pas élevé et c'est stressant. »

« Mon mari et moi n'avons pas d'enfants. C'est une décision réfléchie pour réduire le stress dans nos vies – nous tentons consciemment d'équilibrer le travail et la vie personnelle. »

« Mon partenaire et moi aimerions avoir des enfants. Nous avons décidé de ne pas en avoir parce que nous travaillons tous les deux à temps plein et nous croyons que nous n'aurions ni le temps ni l'énergie de bien élever des enfants. Si un seul revenu était suffisant pour soutenir une famille, je resterais à la maison et j'aurais plus d'un enfant. Présentement, nous avons besoin de deux revenus pour le loyer, les transports, la nourriture et les comptes. »

Remettre à plus tard la décision d'avoir des enfants

« J'ai 35 ans. J'aimerais avoir un autre enfant mais j'attends jusqu'à ce que mon employeur ait fini de restructurer notre milieu de travail. Je pense qu'une grossesse pourrait nuire à mes chances de faire valoir mes compétences. »

« Je suis dans la trentaine et je n'ai pas d'enfants pour l'instant. Cependant, je me demande comment je pourrais gérer un emploi à plein temps et des enfants. Ma situation exige deux revenus – le mien et celui de ma partenaire. S'il y avait une garderie sur place, ce serait merveilleux. De nos jours, on ne sait pas à qui faire confiance avec ses enfants. De même, je ne veux pas travailler seulement pour payer les frais de garderie. Comment est-ce que les gens font? »

Quatrième partie : Recommandations aux employeurs et aux gouvernements

Dix pour cent des commentaires des Canadiens qui ont répondu à notre enquête pourraient être considérés comme des recommandations. Il n'est pas étonnant de constater qu'un grand nombre de ces recommandations concernent directement les défis mentionnés auparavant. Elles sont regroupées dans deux catégories principales :

- Recommandations aux organisations
- Recommandations de politiques

Les femmes, les employés qui occupent des postes administratifs ou de bureau, les répondants de l'échantillon du secteur public, ainsi que les personnes qui ont la responsabilité d'enfants ou de personnes âgées offraient plus de commentaires se rapportant à ces catégories. Les organisations et les gouvernements qui souhaitent faire une différence dans l'atteinte de l'équilibre travail-vie personnelle trouveront beaucoup d'informations utiles dans les commentaires qui suivent.

Recommandations aux organisations

Seulement un peu plus de 3 % des recommandations des répondants de l'enquête ciblaient l'organisation pour laquelle ils travaillent. L'ensemble de ces commentaires se retrouve dans les quatre catégories suivantes :

- Les gestionnaires
- Le soutien organisationnel favorisant l'équilibre
- Les services de garde d'enfants
- Les centres de conditionnement physique

L'analyse de ces commentaires indique que la plupart des employés désirent que leur organisation se concentre davantage sur la mise en pratique de la conciliation travail-vie personnelle plutôt que sur la mise en vigueur de plus de politiques travail-vie personnelle.

Les gestionnaires

« Je pense que pour aider à équilibrer le travail et la famille la meilleure chose serait de s'assurer que tout le personnel de direction d'une organisation s'entende sur ce qui est et n'est pas acceptable. La décision d'allouer une journée de vacances ou non, ou d'utiliser un congé pour raison familiale, ne devrait pas dépendre de votre chef d'équipe. »

« Je recommande fortement la formation et la conscientisation des gestionnaires et des superviseurs. Cela doit se faire au sein des secteurs public et privé. »

Le soutien organisationnel favorisant l'équilibre

« En remplissant ce questionnaire, je me suis rendue compte à quel point ces questions sont temporelles dans la vie d'une personne. Il y a sept ans, lorsque ma mère était mourante et que mon fils avait cinq ans, c'était difficile. Le soutien dont nous avons besoin ne dure pas éternellement. Les parents ont besoin d'aide supplémentaire lorsque les enfants sont trop jeunes pour se prendre en charge. J'aurai peut-être encore besoin d'aide si mon mari, qui souffre [de condition médicale précisée], nécessite plus de soins au fur et à mesure que nous vieillissons. Je crois qu'il est important de réaliser que les besoins de chaque employé diffèrent et qu'il n'est pas nécessaire d'avoir une politique globale pour tous les employés, seulement pour ceux qui font face à des circonstances exceptionnelles. »

« Je comprends qu'il est difficile de satisfaire chaque employé. Toutefois, si les compagnies visent un personnel professionnel avec une excellente éthique de travail, elles doivent reconnaître les responsabilités familiales de leurs employés et leur procurer de l'aide et du soutien. »

« Je crois qu'une compagnie devrait soutenir ses employés quand leur vie va bien, mais aussi lorsqu'ils passent par des périodes plus difficiles comme la maladie, le décès d'un proche, les changements dans leur situation financière, les problèmes de garde d'enfants. Ça diminue le stress d'un employé de savoir que sa compagnie le soutient. Je crois que la relation entre employé et employeur devrait être fondée sur l'honnêteté et la coopération. »

« Nous avons tous des tournants dans la vie qui exigent beaucoup de nous. Certains plus que d'autres. Le soutien et la compréhension du travail est probablement ce qui nous aide à surmonter les moments plus difficiles. »

Les services de garde d'enfants

« La chose qui m'aiderait certainement à améliorer ma capacité d'équilibrer mon travail et ma vie personnelle serait que ma compagnie offre une garderie en milieu de travail. Je crois que je serais plus productive si je pouvais emmener mon enfant au travail et passer l'heure du repas avec lui. Ça me rassurerait de savoir que s'il a besoin de moi, je suis dans le même édifice. »

« Pour les personnes dans ma situation, les services de garderie sont une importante préoccupation. Si l'emplacement de la garderie était situé au travail, ou à proximité, cela diminuerait le stress des parents. Imaginez un parent qui passe en moyenne deux ou trois heures de plus avec un enfant (l'aller-retour du travail et l'heure du repas). L'enfant en profiterait, le parent en profiterait, et l'employeur en profiterait aussi! »

« Je crois fermement que les compagnies devraient offrir des garderies agréées en milieu de travail. Ce serait moins stressant pour les familles, ça diminuerait le temps de déplacement au travail et en plus, ce serait sécurisant de savoir son enfant tout près. »

Les centres de conditionnement physique

« Ce serait merveilleux et très utile pour plusieurs employés d'avoir un centre de conditionnement physique, des douches, etc. L'accès à un tel centre améliorerait non seulement la santé et le bien être de l'employé, mais ça l'aiderait également à être plus productif. »

« Je pense que toutes les grandes compagnies, comme celle pour qui je travaille, devraient offrir un endroit où les employés peuvent s'entraîner, en d'autres mots, un centre de conditionnement physique. Si la compagnie ne peut offrir son propre centre de conditionnement, elle devrait subventionner en partie ou au total, les frais d'adhésion à un centre qui existe déjà. Les gens qui sont en bonne forme physique et mentale ont tendance à être des employés plus productifs. »

Recommandations de politiques

Les recommandations de huit pour cent des répondants concernent la mise en vigueur de politiques gouvernementales et organisationnelles qui, selon leurs opinions, faciliteraient la conciliation de leurs responsabilités au travail et hors travail. Ces commentaires sont regroupés dans les catégories suivantes :

- Amélioration des avantages sociaux
- Augmentation de la flexibilité par rapport aux heures de travail
- Amélioration des congés (ex., de maternité, de paternité, de famille, de maladie, spéciaux)
- Diminution des exigences concernant le temps des employés passé au travail

Une série de commentaires additionnels fait partie de ces recommandations, quoique leur orientation soit bien différente. Quelques Canadiens revendiquent passionnément la nécessité de retourner aux structures familiales traditionnelles et croient que les gouvernements devraient en faire plus pour soutenir la famille traditionnelle.

Amélioration des avantages sociaux

« Je crois que des changements devraient être effectués concernant l'assurance médicaments. Par exemple, chaque employé devrait avoir une carte d'assurance médicaments. Cela aiderait ceux qui ont un budget très serré et qui n'ont pas d'argent en surplus, car ils n'auraient pas à assumer eux-mêmes le coût de leurs médicaments. »

« Je comprends que la structure de travail actuelle favorise l'emploi à temps plein plutôt qu'à temps partiel à cause des avantages payés par l'employeur. Ce n'est pas juste. Les employés à temps partiel devraient jouir des mêmes avantages que les employés à temps plein – pas de moins d'avantages. »

Augmentation de la flexibilité par rapport aux heures de travail

« Flexibilité, flexibilité et plus de flexibilité. »

« La flexibilité concernant les heures de travail aiderait beaucoup, surtout lorsqu'il survient des urgences familiales. On comprend et on est sensible aux besoins des parents de jeunes enfants, mais tel n'est pas le cas pour ceux qui ont la responsabilité d'adolescents ou de personnes âgées. Je ressens personnellement des conflits lorsque je dois prendre une journée de congé pour m'occuper d'un parent âgé ou lorsque mon adolescent est malade. Le milieu de travail ne facilite pas les choses. Les parents et les grands-parents ont besoin de flexibilité dans leurs horaires de travail afin d'assumer leurs responsabilités familiales tout au long de leur vie. Si nous prenons bien soin de nos familles, nous serons mieux en mesure de répondre aux exigences de notre travail. »

« J'aimerais que le service des ressources humaines soit plus fier de ses politiques d'horaires flexibles, et qu'il soit encore plus flexible. Le temps consacré à la famille et aux enfants devient une plus grande priorité pour les hommes, et dans le monde du travail contemporain, il est important que les hommes bénéficient d'horaires flexibles. »

Amélioration des congés

« J'aimerais que les congés de maternité comportent un supplément de revenu qui s'ajouterait aux prestations d'assurance-emploi – 55 % n'est pas suffisant! »

« Je pense que les employés devraient avoir une ou deux journées de congé rémunéré par année, pour raisons personnelles ou associées au stress. Beaucoup de gens ne peuvent se permettre de perdre une journée de salaire et ils ne veulent pas abuser de leurs congés de maladie s'ils ne sont pas physiquement malades. Je pense que ça ne pourrait qu'améliorer les conditions de travail, ce qui en bout de ligne améliorerait le rendement au travail. »

« Il serait extrêmement utile d'avoir des congés pour raisons familiales, ou des congés spéciaux pour raisons familiales. Cela réduirait de beaucoup le stress qu'on ressent lorsqu'un enfant ou un conjoint est malade. On pourrait ainsi en prendre soin sans nous sentir coupable. »

« Je crois qu'au lieu d'essayer de définir le type de congé familial, par exemple, pour enfant d'âge préscolaire ou pour aîné, il serait mieux de seulement dire « congé pour membre de la famille à charge. » De cette façon, nous ne serions pas confinés à des définitions restrictives. À part les deux responsabilités mentionnées précédemment, les gens ont toutes sortes d'autres obligations familiales. »

« Les soins aux aînés sont et continueront d'être un défi de taille pour plusieurs employés. Si on donnait aux employés une poignée de congés pour raison personnelle ou familiale, je suis certain qu'il y aurait moins de congés de maladie illégitimes. »

« Il serait bon de pouvoir prendre des congés sans solde pour prendre soin d'un enfant malade au lieu de devoir utiliser le temps de vacances, car cela empiète sur les congés qui permettent de se reposer et de refaire le plein. Une aide supplémentaire serait d'avoir la possibilité de prendre un congé sans solde à court terme (ex., de deux semaines à deux mois) pour passer du temps en famille. »

« Les congés de maladie accumulés devraient être transférables et les congés de deuil pour la famille proche devraient être plus longs. »

« Les gens ne seraient pas forcés de se traîner au travail et de contaminer les autres s'ils bénéficiaient d'un nombre déterminé de congés annuels. Des régimes de vacances plus généreux devraient également être pris en

considération. Attendre 10 ans pour une semaine additionnelle, c'est beaucoup trop long. Pourquoi ne pas donner une journée supplémentaire tous les ans ou tous les deux ans? »

Diminution des exigences concernant le temps des employés passé au travail

« On ne fait que parler de ces questions. Pourquoi ne proposerions-nous pas neuf journées de huit heures chacune par deux semaines comme horaire de travail? Les employés ont besoin de plus de temps libre. Les déplacements au travail grugent beaucoup de temps et la circulation routière est abominable. Cela réduirait la pression subie par les employés. Depuis 25 ans, le travail a très peu changé. Lorsque j'ai commencé à travailler, tout le monde parlait d'une semaine de travail réduite. En fait, elle est maintenant plus longue. »

« Le gouvernement doit concevoir de nouvelles stratégies pour promulguer l'équilibre travail famille – la mise en place de mesures comme les horaires flexibles serait très bien accueillie. La promotion d'une philosophie qui prône le travail qualitatif plutôt que quantitatif donnerait également plus de temps libre aux familles. Le problème c'est que les gens ne pensent pas à l'extérieur des structures. Ils valorisent la présence physique plutôt que la production. »

« Je viens de commencer à travailler à temps partiel (quatre jours par semaine) et c'est la meilleure chose que j'ai pu faire pour ma santé mentale et physique. Cependant, ça a été très difficile à obtenir. La promotion du partage des emplois et du temps partiel doit mieux se faire et doit être appuyée par les gestionnaires et les cadres supérieurs. »

« Je crois que le manque de progrès concernant l'allocation de plus de temps libre aux travailleurs est l'un des plus grands échecs du monde occidental, au cours du dernier siècle. Je me compte chanceux parce que j'ai un horaire de travail relativement normal et que le temps supplémentaire est rare. Toutefois, je ferais sans contredit une semaine de travail de trois ou quatre jours pour moins d'argent. »

« Ce serait bien d'avoir une semaine de travail de quatre jours. Si je me rappelle bien, on en a fait mention dans les années 70. »

Soutien pour les structures familiales traditionnelles

« Je pense sérieusement que les mères devraient être rémunérées pour rester à la maison avec leurs enfants. Cela produirait une société bien meilleure. Nos enfants se sentiraient plus en sécurité car ils seraient gardés par un parent qui les aime au lieu d'un étranger qui s'en fiche. »

« C'est très important de passer du temps avec ma famille. Les parents doivent être présents pour leurs enfants. À cause de contraintes financières, j'ai un deuxième emploi pour répondre aux besoins de ma famille. Je réalise que c'est la situation de plusieurs personnes que je connais. Ma femme et moi avons choisi d'élever une famille – c'est le choix de ma femme de rester à la maison… Le gouvernement n'encourage pas les mères à rester à la maison. Cependant, deux parents qui travaillent reçoivent un crédit d'impôt. Il semble que les parents qui choisissent de rester à la maison sont pénalisés. Je crois que si les parents pouvaient choisir de rester à la maison avec leurs enfants, les familles s'en porteraient mieux, et elles pourraient se concentrer davantage sur l'éducation et la vie familiale. Il y aurait moins de crime et de manque de respect pour la loi, et les enfants auraient quelqu'un à qui parler. »

« Il devrait y avoir plus d'avantages financiers pour les parents qui souhaitent avoir des enfants – des crédits d'impôt plus élevés qu'actuellement et la possibilité de cotiser à un régime de retraite pour les parents qui restent à la maison. »

« Je crois que la société et les compagnies devraient encourager les parents à prendre soin de leurs enfants. Comme mesure incitative, on pourrait offrir un salaire aux mères ou aux pères qui restent à la maison. Les coûts de la santé diminueraient, la productivité augmenterait et il y aurait régression de la criminalité. Au lieu de subventionner des études et d'investir de l'argent dans les garderies, pourquoi ne pas éduquer les jeunes familles sur l'art d'être parent. À la fin de vos jours, lorsque vous avez travaillé jusqu'à votre retraite, c'est vraiment tout ce qui vous reste. »

« Les familles ont besoin de plus de soutien. Les employeurs et les gouvernements doivent réaliser que ça leur coûte cher lorsque les employés sont stressés et malheureux. La famille est la base de notre société. Les familles honnêtes qui travaillent fort et sont respectueuses des lois ont besoin de plus de soutien et d'aide concernant leurs responsabilités financières. Les familles doivent assumer de plus en plus de responsabilités financières, par exemple, les coûts associés aux soins de la santé, les levées de fonds pour l'école, etc., et le bénévolat. Ce n'est pas juste! Les familles ressentent beaucoup de stress. Très peu de familles peuvent se permettre d'avoir un parent qui s'occupe des enfants à plein temps, et c'est très difficile pour les familles. »

Cinquième partie : Sommaire et conclusions

Ce rapport présente un sommaire des principaux défis de conciliation travail-vie personnelle du point de vue des Canadiens qui en font l'expérience. La sélection des commentaires s'est avérée l'une des parties les plus difficiles de la rédaction de ce rapport puisque nous ne voulions pas confondre les lecteurs. La lecture de plus de mille pages de commentaires a soulevé :

- la complexité de la vie des Canadiens à l'heure actuelle,
- le nombre de thèmes qui reviennent au sein des commentaires,
- l'ampleur de « l'interface » entre les questions de travail et de vie personnelle. Quoique dans l'intérêt de la recherche, des politiques sociales et autres, nous arrivions à séparer la vie en domaines étanches, à savoir le domaine du travail et le domaine hors travail, la réalité de bien de Canadiens est différente. En fait, la vie personnelle et le travail sont intimement reliés, et tout changement dans l'un des deux domaines se fait ressentir dans l'autre.

À qui les Canadiens s'adressaient-ils lorsqu'ils écrivaient leurs commentaires? Quelques-uns s'adressaient à nous, les chercheurs. Ils nous parlaient de la réalité de leur vie et élaboraient sur les questions qui débordaient de l'échelle allant de un à cinq. Cependant, la majorité d'entre eux s'adressaient à leurs employeurs et aux différents paliers gouvernementaux (municipal, provincial, fédéral) qui influencent les politiques de conciliation travail-vie personnelle. Des plaintes sur les conditions de travail, des demandes de changements, des recommandations pour améliorer les conditions de travail au sein de l'organisation, ainsi que des commentaires positifs sur ce qu'ils aiment, tout cela faisait partie des commentaires qui s'adressaient aux employeurs. Pour leur part, les commentaires qui s'adressaient aux gouvernements exprimaient des cris au secours.

Finalement, il est intéressant de noter qu'en formulant leurs commentaires, un nombre substantiel de répondants s'adressaient tout simplement à leurs pairs. Dans ce cas, ils essayaient d'aider leurs collègues de travail en partageant les stratégies de conciliation travail-vie personnelle qui fonctionnent pour eux.

Pourquoi les répondants ont-ils pris le temps d'écrire des remarques à la fin de l'enquête? L'analyse des commentaires de ce rapport suggère que beaucoup d'entre eux ont saisi l'occasion d'exprimer leurs opinions et, dans plusieurs cas, de préconiser le changement. Les responsables et les gouvernements devraient en tenir compte.

À quoi ressemblent les conflits travail-vie personnelle?

Les commentaires inclus dans ce rapport nous font apprécier la nature des conflits entre le travail et la vie personnelle des gens. C'est d'avoir un emploi qui empiète sur sa vie familiale. C'est d'avoir une famille qui empiète sur son travail et nuit à ses possibilités d'avancement. C'est lorsque le travail

domestique empiète sur le temps personnel. C'est de consacrer tellement de temps à l'aller-retour au travail qu'il ne vous reste plus d'énergie. Ce sont les rôles conflictuels – trop à faire en trop peu de temps. C'est de constamment ressentir les pressions du temps. C'est de confronter la vie seule parce que vous vivez avec un bourreau de travail ou que vous êtes chef de famille monoparentale. C'est de tenter d'équilibrer sa vie avec un ou deux emplois. C'est de tenter d'équilibrer vie, études et travail. C'est de remettre les enfants à plus tard, ou de décider de ne pas en avoir (peut-être pour toujours) parce que vous ne pouvez vous imaginer jongler avec une chose de plus.

Si l'on utilise le nombre de commentaires d'un domaine donné comme indicateur, il semble que la plupart des Canadiens perçoivent le « travail » comme principale cause des conflits entre le travail et la vie personnelle. Cinq fois plus de répondants parlaient des problèmes associés à leur travail qui nuisent à leur possibilité d'avoir une vie en dehors du travail, plutôt que du contraire. De plus, ces répondants s'accordaient beaucoup plus sur le genre de difficultés qui allaient à l'encontre de la recherche de l'équilibre au travail (charge de travail, manque de soutien des gestionnaires et cultures organisationnelles), que ceux qui abordaient la problématique en dehors du travail. Les problèmes familiaux semblent plus personnels et diversifiés de nature.

Quels sont les problèmes au niveau organisationnel? Les charges de travail élevées attribuables aux réductions d'effectifs, les attentes irréalistes, le manque de planification et de priorités, le manque de ressources et la technologie. La culture organisationnelle qui ne soutient pas la conciliation travail-vie personnelle (ex., l'importance accordée aux heures de travail et à l'argent). Les changements organisationnels, telles la réduction d'effectifs, la réorganisation et les fusions, qui augmentent les charges de travail et le stress et qui diminuent la sécurité d'emploi. La haute direction ainsi que les superviseurs immédiats qui ne soutiennent pas la conciliation travail-vie personnelle.

D'après les Canadiens, les circonstances familiales et personnelles qui sont problématiques incluent le décès d'un membre de la famille, le divorce ou la séparation, être parent ou beau parent, avoir la responsabilité d'une personne âgée, le manque de soutien communautaire, les problèmes de santé physique ou mentale, le manque de temps pour les rôles personnels et familiaux, prendre soin d'une personne handicapée à charge, et finalement, les responsabilités superposées des soins aux enfants et aux aînés. Les commentaires suggèrent que du côté de la famille, beaucoup des questions qui touchent à la conciliation travail-vie personnelle sont transitoires et dépendent du stade de la vie de l'individu. Autrement dit, selon l'étape de la vie où il en est, l'employé requiert différents types de soutien. Cette suggestion souligne les besoins de flexibilité au travail et au sein de la communauté.

Il est également important de noter l'impact des contraintes financières sur la conciliation travail-vie personnelle. Les commentaires à ce propos suggèrent qu'il est virtuellement impossible de concilier travail et vie personnelle pour les familles à faible revenu. Ce sont les organisations et les gouvernements qui doivent examiner les causes des contraintes financières.

Qu'est-ce qui fait une différence au niveau organisationnel?

Les données nous permettent également de tirer certaines conclusions concernant les facteurs qui peuvent diminuer les conflits entre le travail et la vie. Les organisations qui désirent aider les employés à équilibrer les exigences conflictuelles de leur vie doivent se pencher sur le comportement de leurs gestionnaires, la mise en pratique d'horaires flexibles et la création d'une culture axée sur le soutien.

L'opinion que la conciliation relevait de la discrétion du superviseur immédiat ressort clairement des commentaires des répondants. Que ce soit en interprétant de manière équitable les politiques de la compagnie, ou quelquefois, en faisant certains ajustements, il semble que le gestionnaire joue un rôle clé dans la résolution des conflits travail-vie personnelle. Quoique peu nombreux, ceux qui ont donné des commentaires positifs sur leur employeur exprimaient de la gratitude envers des individus compréhensifs qui reconnaissent les exigences de la vie des employés en dehors du travail et qui font preuve de souplesse pour satisfaire aux besoins de ceux-ci.

Un nombre de commentaires positifs sur les organisations concernait la flexibilité des horaires de travail comme facteur important pour atteindre l'équilibre. Les employés disaient apprécier que leur organisation fasse preuve de flexibilité, que ce soit en ayant une attitude souple concernant les heures de travail ou en offrant les options suivantes : horaire de travail flexible, semaine de travail réduite, télétravail, temps partiel, congés sans solde et étalement du revenu. Quelques-uns exprimaient que sans cette flexibilité, ils seraient incapables de participer au monde du travail. La flexibilité des horaires, la promotion de la conciliation travail-vie personnelle, et la compréhension en cas de maladie ou de deuil sont les raisons majeures des commentaires positifs sur l'organisation.

Les répondants appréciaient également la promotion de la conciliation travail-vie personnelle et le soutien qu'ils recevaient de leurs organisations. Les organisations qui avaient et faisaient usage de politiques travail-vie personnelle établies étaient perçues par plusieurs comme étant un « employeur de choix ». Ces commentaires allaient des expressions de gratitude pour les congés familiaux jusqu'aux efforts de l'organisation pour tenter de créer un environnement de travail où l'on encourage l'atteinte de l'équilibre. Plusieurs commentaires étaient personnels, exprimant comment l'organisation les a aidés en situation de deuil, de maladie grave ou de questions concernant un aîné à charge. Ces employés exprimaient de la reconnaissance envers leurs organisations parce qu'elles faisaient preuve d'humanité, de compassion et de compréhension lors de situations difficiles dans la vie des employés.

Finalement, il est à noter que quoique les organisations représentées dans cette étude varient considérablement quant à leurs politiques et à leurs pratiques, les données indiquent qu'il est dans l'intérêt de l'employeur de faire tout en son possible pour aider les employés à assumer leurs responsabilités en dehors du travail. L'équilibre des employés semble être fortement relié au « résultat final ».

Conclusions

Les travailleurs canadiens, dont les commentaires sont la pierre angulaire de ce rapport, parlent avec passion du besoin de se pencher sur la question de conciliation travail-vie personnelle. Les commentaires ont suscité les conclusions générales suivantes :

- La conciliation travail-vie personnelle est un phénomène complexe.
- Plusieurs facteurs contribuent aux nombreux conflits entre le travail et la vie.
- Le travail et la vie personnelle ne sont pas des domaines séparés.
- Beaucoup de Canadiens ont de la difficulté à concilier travail et famille parce que les organisations ne prennent pas la question au sérieux et n'en font pas une question d'affaires.
- Quelques Canadiens ont de la difficulté à concilier travail et vie personnelle à cause de leurs responsabilités familiales.
- Il semble que pour chaque Canadien pour qui les exigences de la vie familiale ou personnelle empiètent sur le travail, il existe cinq Canadiens pour qui le travail ou les circonstances professionnelles empiètent sur la vie familiale et personnelle.
- Les conflits entre le travail et la vie personnelle nuisent à la santé d'un grand nombre de Canadiens et créent des problèmes au sein de leur famille.
- La culture organisationnelle, qui est le reflet du comportement de la haute direction, peut saboter les meilleurs efforts d'une organisation concernant la conciliation travail-famille des employés.
- Ce qui compte, c'est ce que les gestionnaires font, c'est-à-dire les gestes concrets qu'ils posent – non pas ce qu'ils disent, ni les politiques qu'ils instaurent.
- Il existe un grand nombre de problèmes concernant les politiques de travail-vie personnelle des organisations. Les problèmes dénotés dans ce rapport incluent : l'absence de politiques, le manque de clarté des politiques, l'iniquité quant aux possibilités d'utilisation des politiques et le manque de responsabilisation quant à l'utilisation des politiques. Les données indiquent également que les politiques ne peuvent aider si le superviseur immédiat ne les met pas en pratique.
- Les employés ne quittent pas l'organisation – ils quittent une mauvaise gestion.
- Beaucoup de Canadiens croient qu'il leur est impossible d'atteindre l'équilibre – ils se concentrent soit sur leur carrière, soit sur une vie enrichissante en dehors du travail.
- Le travail temporaire et à temps partiel nuisent considérablement à l'équilibre de beaucoup de Canadiens.

- Les gens qui ne sont pas financièrement indépendants ont plus de problèmes à concilier le travail et la famille.

Ces conclusions suggèrent également que :

- Les employeurs qui désirent réduire les coûts associés à d'importants conflits entre le travail et la vie personnelle devraient examiner attentivement les commentaires, les suggestions et les recommandations des Canadiens.

- Les employés qui désirent avoir une vie plus équilibrée peuvent consulter les stratégies suggérées par les Canadiens qui jouissent d'un certain niveau d'équilibre dans leur vie.

- Tout les paliers de gouvernement doivent faire de la conciliation travail-vie personnelle une priorité afin de demeurer compétitif à l'échelle mondiale.

Recommandations

Il n'existe pas de « panacée » à la question de la conciliation travail-vie personnelle. Les données de cette enquête démontrent clairement qu'en fonction des étapes de la vie ou de la carrière des employés, différentes politiques, pratiques et stratégies sont requises. Cela dit, les données indiquent que les employeurs et les gouvernements peuvent se servir de certaines stratégies et démarches pour diminuer les conflits entre le travail et la vie personnelle. Les recommandations suivantes s'adressent à ces deux groupes.

Qu'est-ce que les employeurs peuvent faire pour réduire les conflits travail-vie personnelle?

Afin de diminuer le niveau de conflit entre le travail et la vie personnelle et améliorer la qualité générale de la vie, les employeurs doivent concentrer leurs efforts sur les quatre points suivants :

- accroître le nombre de gestionnaires soucieux du bien-être des employés au sein de l'organisation,
- introduire de la flexibilité au travail,
- rehausser le sentiment de contrôle chez les employés,
- créer un environnement de travail soucieux du bien-être de chacun.

Nous recommandons plus précisément :

1. Les employeurs devraient concentrer leurs efforts sur les pratiques de « gestion axée sur les personnes » au sein de leur organisation. Ils peuvent accroître le nombre de gestionnaires soucieux du bien-être des employés au sein de l'organisation en s'assurant que les gestionnaires de tous les niveaux possèdent :

   a. *les compétences* nécessaires pour gérer la partie « humaine » de leur travail (ex., communication, résolution de conflits, gestion du temps et aptitude de planification de projet, comment donner son avis et recevoir celui des autres),

b. *les outils* nécessaires à la gestion des personnes (ex., politiques pertinentes, préconisation du soutien organisationnel, formation concernant la mise en vigueur de différentes modalités de travail, site Web et autres ressources pour la résolution des problèmes de ressources humaines, service d'orientation pour aider les employés aux prises avec des problèmes de garde d'enfants ou de soins aux aînés),

c. *le temps* nécessaire pour gérer cette partie de leur travail (ex., la gestion des ressources humaines doit être considérée comme un aspect fondamental du rôle du gestionnaire, et non seulement comme une tâche complémentaire dont on peut s'occuper dans ses temps libres – il est très difficile, voire impossible, pour un gestionnaire surchargé de se soucier du bien-être de ses employés),

d. *des récompenses* pour l'attention portée à la « partie humaine » de leur travail (ex., évaluation et responsabilisation, rétroaction omnidirectionnelle, récompenses basées sur l'entregent, l'exécution de la « partie humaine » du travail devrait être prise en considération lors des décisions de promotion ou d'embauche, etc.)

2. Les employeurs doivent accorder à leurs employés une plus grande flexibilité concernant leur horaire et leur lieu de travail. Les critères d'utilisation des modalités de travail flexible doivent être basés sur une entente mutuelle et transparente. La responsabilisation de l'utilisation de ces modalités devrait également être mutuelle – l'employé doit répondre aux exigences du travail, mais l'organisation doit faire preuve de flexibilité concernant la structuration du travail. Dans la mesure du possible, le processus de changement des heures ou du lieu de travail devrait être flexible.

3. Il est très difficile (voire impossible) d'instaurer des modalités de travail flexible au sein d'une organisation qui valorise les heures plutôt que les résultats, ou la présence plutôt que la performance. Cela veut dire que les organisations qui désirent améliorer la conciliation travail vie personnelle de leurs employés doivent établir de nouvelles méthodes d'évaluation du rendement qui sont axées sur les objectifs, les résultats et la production (ex., se détacher des heures et mettre l'accent sur la production). Afin d'atteindre ce but, il est nécessaire de récompenser la production plutôt que les heures, et ce qui est accompli plutôt que où c'est accompli. Il est également nécessaire de récompenser publiquement ceux qui arrivent à harmoniser les exigences de la vie au travail et hors travail et de cesser d'encourager les personnes qui travaillent de longues heures et qui s'attendent à ce que les autres fassent la même chose.

4. Les employeurs doivent créer plus d'environnements de travail soucieux du bien-être de chacun. Quoique les recommandations précédentes tendent vers cet objectif, nous recommandons les étapes suivantes aux organisations qui désirent effectuer des changements culturels :

   - Travailler de concert avec les employés pour identifier les types de soutien qu'ils aimeraient (ex., analyser la situation), ainsi que ceux qui sont possibles au sein de l'organisation. Toutes les politiques de soutien ne se prêtent pas à tous les contextes.

- Élaborer et mettre en œuvre des politiques de soutien appropriées. La phase de l'élaboration devrait comporter une analyse des problèmes potentiels associés à la mise en vigueur de chaque politique ainsi que des suggestions sur la résolution de ces problèmes.

- Communiquer la disponibilité des politiques aux employés. Comment se prévaloir de ces politiques, ainsi que les restrictions concernant l'utilisation. Répéter la marche à suivre à intervalles réguliers (ex., tous les deux mois). Publier les données sur l'intranet.

- Encourager les employés à se prévaloir de ces politiques en encourageant les cadres supérieurs à adopter et promouvoir les comportements désirables, en donnant des séances d'information sur les politiques et leur utilisation (ex., « déjeuner causerie »), en communiquant les succès d'utilisation de ces politiques au sein de l'organisation et par les autres organisations (ex., communiquer les meilleures pratiques), etc. Les employés doivent avoir le sentiment que leurs carrières ne sont pas menacées s'ils utilisent les politiques de soutien.

- Mesurer l'utilisation des différentes politiques de soutien et récompenser les divisions de l'organisation qui font preuve de meilleures pratiques à cet effet. Mener une enquête sur les divisions où l'utilisation est faible.

5. Les employeurs devraient donner aux employés le droit de refuser de faire des heures supplémentaires. Quelques organisations peuvent donner à la direction le droit déroger à ce droit (ex., urgence, besoins opérationnels), mais cela devrait être l'exception plutôt que la règle. Mettre en vigueur des congés compensatoires au lieu de compensations monétaires pour les heures supplémentaires.

6. Les employeurs devraient donner un nombre limité de congés annuels payés pour les soins aux enfants et aux aînés, ainsi que pour les problèmes personnels.

7. Les employeurs doivent faciliter la transition du temps plein au temps partiel, et vice versa, des employés. Ils devraient offrir des avantages sociaux proportionnels pour le travail à temps partiel, garantir le retour au temps plein pour les employés qui choisissent de travailler à temps partiel, et respecter l'ancienneté et le temps de service de l'employé.

8. Les employeurs doivent examiner les charges de travail au sein de leur organisation. S'ils réalisent que certains employés passent régulièrement de longues heures au travail (ex., 50 heures ou plus par semaine), ils devraient en déterminer les raisons (ex., ambition professionnelle, exigences de travail irréalistes ou déséquilibrées, mauvaise planification, surplus de priorités, manque d'outils ou de formation pour effectuer efficacement le travail, manque de direction, culture axée sur les heures plutôt que sur les résultats), et repenser les charges de travail en termes plus raisonnables.

Qu'est-ce que les gouvernements peuvent faire pour réduire les conflits travail-vie personnelle?

Nous recommandons également aux gouvernements de prendre les mesures suivantes :

1. En tant que l'un des plus grands employeurs du pays, le gouvernement fédéral devrait lui même devenir un employeur modèle en ce qui concerne les meilleures pratiques de conciliation travail vie personnelle (ex., en mettant en place des politiques appropriées, en promulguant des lois progressistes, en changeant les structures de responsabilisation). Les gouvernements provinciaux devraient faire de même. Une telle approche donnera aux gouvernements l'autorité morale d'exiger de tels changements des autres dans ces domaines.

2. Le manque de disponibilité de garderies abordables et de qualité est une question de travail vie personnelle cruciale pour beaucoup de travailleurs. Nous reprenons les propos tenus par un grand nombre de personnes en recommandant que le gouvernement du Canada, en collaboration avec les provinces, élabore et mette en vigueur un programme de garderies national qui réponde aux besoins des enfants de tout âge (ex., garderie abordable et de qualité, supervision pour les enfants plus âgés, garde avant et après les heures d'école, programmes périscolaires).

3. En outre, dans le contexte d'une population qui avance rapidement en âge, d'espérance de vie plus longue et, conséquemment, du plus grand besoin pour les individus en âge de travailler de prendre soin de leurs parents ou d'autres membres âgés de la famille, nous recommandons que le gouvernement du Canada, en collaborationavec les provinces, élabore et mette sur pied un programme national de services aux aînés.

4. Un parent âgé peut nécessiter des soins à temps plein pour une période plus longue que celle accordée selon les modalités d'un congé à court terme. Ce besoin n'est que rarement reconnu. Nous recommandons que la législation du travail comporte un libellé précis concernant les congés sans solde et à long terme pour prendre soin d'un parent.

5. Les gouvernements devraient également faciliter la vie des membres de la famille qui désirent rester à la maison pour prendre soin de leurs enfants ou des aînés à charge. Actuellement, un tel choix a souvent des conséquences financières négatives sur la famille.

Les données indiquent également que les familles qui ont de plus grandes ressources financières arrivent à mieux concilier le travail et la vie personnelle. Le rapport de causalité est difficile à établir, mais il est probablement lié au fait que les familles qui ont un plus grand revenu disponible rapportent une perception de contrôle plus élevée (ex., ces employés sentent qu'ils peuvent se permettre de quitter un environnement de travail malsain et qu'ils peuvent acheter les biens et services qui leur permettent d'atteindre un plus haut niveau d'équilibre). Cela suggérerait que l'une des façons de réduire les conflits travail vie personnelle est de trouver les moyens de « rendre le travail plus payant ». À cet effet, certaines options pourraient inclure des crédits d'impôt, des changements au salaire minimum, etc.

Finalement, les responsables des politiques et les décisionnaires ne répondront pas aux besoins réels

des familles s'ils continuent d'établir des politiques publiques qui sont fondées sur des définitions périmées de la famille. Plusieurs politiques sont basées sur d'anciennes définitions où l'homme était le soutien principal de la famille ou encore sur la famille nucléaire idéalisée du père, de la mère et des enfants à charge. L'espérance de vie plus longue, les tendances au divorce et au remariage et les structures familiales non traditionnelles ont changé à jamais la définition de la « famille ». Les politiques publiques devraient tenir compte de ces changements.

Annexe A : Sommaire des différences dans les types de commentaires

Groupes dans cette catégorie	Homme	Femme	Garderie		Soins aux aînés		Type d'emploi		Secteur			Total
			Oui	Non	Oui	Non	Gestion & Prof.	Autres	Privé	À but non lucratif	Public	
Problèmes												
• au niveau organisationnel	47,9 %	39,3 %	39,7 %	42,3 %	43,9 %	40,3 %	42,8 %	39,8 %	41,9 %	38,7 %	41,3 %	41,1 %
• d'équilibre	11,0 %	12,5 %	12,4 %	12,2 %	10,8 %	12,0 %	11,8 %	12,7 %	13,2 %	13,5 %	10,2 %	12,4 %
• au niveau familial	5,0 %	10,1 %	9,8 %	7,9 %	10,9 %	8,0 %	8,1 %	9,0 %	6,3 %	9,9 %	9,5 %	8,7 %
• au niveau individuel	2,2 %	2,3 %	1,7 %	2,8 %	2,1 %	2,4 %	2,1 %	2,6 %	2,0 %	2,3 %	2,5 %	2,4 %
Total : Problèmes	**66,1%**	**64,2 %**	**63,6 %**	**65,2 %**	**67,7 %**	**62,7 %**	**64,8 %**	**64,1 %**	**63,4 %**	**64,4 %**	**63,5 %**	**64,6 %**
Commentaires positifs sur :												
• l'équilibre	1,8 %	2,4 %	1,8 %	2,4 %	1,1 %	2,4 %	2,5 %	1,8 %	2,1 %	3,4 %	1,5 %	2,1 %
• la famille	1,1 %	1,7 %	1,8 %	1,3 %	1,4 %	1,5 %	1,4 %	1,6 %	1,6 %	1,8 %	1,3 %	1,4 %
• le gestionnaire	0,7 %	1,3 %	1,4 %	1,1 %	0,9 %	1,5 %	1,2 %	1,2 %	0,6 %	1,1 %	1,3 %	1,2 %
• l'organisation	3,6 %	3,2 %	3,3 %	3,3 %	2,4 %	3,6 %	4,2 %	2,6 %	3,7 %	2,5 %	3,6 %	3,6 %
• la vie personnelle	1,1 %	1,9 %	1,4 %	1,9 %	1,3 %	1,8 %	1,3 %	2,0 %	1,8 %	1,9 %	1,7 %	1,7 %
Total : Positif	**8,2 %**	**10,5 %**	**9,7 %**	**10,0 %**	**7,1 %**	**10,8 %**	**10,6 %**	**9,2 %**	**9,8 %**	**10,7 %**	**9,4 %**	**10 %**
Recommandations sur :												
• l'organisation	3,5 %	3,4 %	4,1 %	3,2 %	3,0 %	3,8 %	6,8 %	9,3 %	3,9 %	2,6 %	3,9 %	3,5 %
• les politiques	6,6 %	8,6 %	9,2 %	7,7 %	9,4 %	8,0 %	3,0 %	4,5 %	9,2 %	7,3 %	8,0 %	8,3 %
Total : Recommandations	**10,1 %**	**12,0 %**	**13,3 %**	**10,9 %**	**12,4 %**	**11,8 %**	**9,8 %**	**13,8 %**	**13,1 %**	**9,9 %**	**11,9 %**	**11,8 %**
Solutions concernant :												
• l'équilibre	3,8 %	4,4 %	4,4 %	4,5 %	3,7 %	4,7 %	4,9 %	4,1 %	3,2 %	4,8 %	4,4 %	4,4 %
• la famille	1,4 %	1,9 %	1,8 %	1,9 %	1,7 %	1,9 %	1,8 %	1,9 %	2,4 %	2,7 %	0,9 %	1,9 %
• la vie personnelle	6,8 %	4,7 %	5,3 %	5,0 %	4,9 %	5,2 %	5,3 %	4,9 %	5,5 %	5,4 %	5,2 %	5,1 %
Total : Solutions	**12,0 %**	**11,0 %**	**11,5 %**	**11,4 %**	**11,3 %**	**11,8 %**	**12,0 %**	**10,9 %**	**11,1 %**	**12,9 %**	**10,5 %**	**11,4 %**
Aucune catégorie susmentionnée	3,1 %	2,2 %	2,0 %	2,6 %	2,6 %	2,3 %	2,0 %	2,6 %	2,4 %	2,3 %	2,6 %	2,3 %

Annexe B : Vue d'ensemble du code

Première partie : Problèmes et défis (65 % de tous les commentaires)

Problèmes organisationnels *(41 % de tous les commentaires)*

Charge de travail élevée (10 %)

Réduction des effectifs (2 %)
Attentes irréalistes (2 %)
Rôle du gestionnaire (1 %)
Incapacité de planifier et d'établir des priorités (1 %)
Manque de ressources (1 %)
Manque de temps (1 %)
Impact des technologies (2 %)

Manque de soutien de la direction (9 %)

Le superviseur immédiat manque de respect envers ses employés (2 %)
La gestion des ressources humaines n'est pas une priorité pour les gestionnaires (2 %)
Le superviseur immédiat bloque l'accès aux politiques de soutien
Le manque de direction efficace au sommet (2 %)
Les mauvaises personnes sont promues à des postes de direction **
Le comportement de la haute direction contribue au stress **
La haute direction ne prêche pas par l'exemple **

La culture qui fait entrave à l'équilibre (8 %)

La culture des heures (2 %)
La culture disjointe qui met l'accent sur les politiques plutôt que sur la pratique (1 %)
La culture qui valorise plus l'argent que les gens (1 %)
La culture de gestion (1 %)
La culture hostile (1 %)
La culture de la culpabilité
La culture basée sur le mythe de la « séparation des mondes » (ex., le travail ou la famille)
La culture hiérarchique **

Les conflits entre conciliation et promotion de carrière (4 %)

La stratégie qui place la famille avant le travail (même lorsque les enfants sont jeunes) nuit au développement de la carrière (1 %)
Les activités de développement de la carrière font entrave aux exigences familiales (1 %)
Le temps requis a un impact négatif sur la carrière
La promotion de carrière dépend souvent de la capacité de déménager, ce qui s'avère difficile pour les familles où les deux conjoints travaillent
Les employés qui font usage des politiques de soutien ne gravissent pas les échelons **
La promotion de carrière exige beaucoup d'heures, ce qui nuit à l'atteinte de l'équilibre **

Les politiques travail-vie personnelle (3 %)

Les politiques ne sont pas claires
Il n'y a aucune politique
L'iniquité d'accès aux politiques
La politique versus la pratique : un manque d'empotabilité concernant l'usage des politiques
Commentaires sur des politiques particulières (2 %) **

Trop de changements font entrave à l'équilibre (2 %)

Les changements organisationnels, telles la réduction d'effectifs, la restructuration et la fusion, accroissent la charge de travail et le stress relié au travail (1 %)
La difficulté de fonctionner au travail lorsqu'il y a trop de changements (1 %)

Le travail temporaire et à temps partiel (2 %)

Les employés temporaires ne bénéficient pas des mêmes avantages que ceux qui travaillent à temps plein
L'insécurité associée au travail temporaire est très stressante
Les gens qui ont des emplois temporaires ont moins de contrôle sur leur vie professionnelle et personnelle
Les Canadiens qui ne réussissent pas à avoir un emploi permanent attendent pour fonder une famille
Le travail à temps partiel limite la carrière **

Les voyages d'affaires (1 %)

Les voyages d'affaires augmentent le stress
Les employés ne reçoivent pas de compensation pour les demandes de voyages fréquents **
Les voyages d'affaires font qu'il est difficile d'avoir une vie enrichissante à l'extérieur du travail **
Les voyages d'affaires augmentent les conflits familiaux **

Les défis particuliers (3 %)

Les défis particuliers aux baby-boomers
Les facteurs de stress associés à l'enseignement
Les facteurs de stress associés à la profession d'infirmière
Les problèmes de sécurité **
Les demandes surpassent la capacité de s'adapter **
Les défis des employés syndiqués **
Les conditions de travail médiocres **

Problèmes d'interface entre le travail et la vie personnelle *(12 % de tous les commentaires)*

La surcharge des rôles (3 %)

La surcharge des rôles (2 %)
Trop à faire et trop peu de temps (1 %)

L'interface entre le travail et les rôles familiaux (6 %)

Le travail empiète sur la famille (2 %)
Les enfants et la famille empiètent sur le travail et la carrière (2 %)
Le travail et la famille empiètent sur le temps personnel (1 %)
Les travaux domestiques empiètent sur le temps personnel et familial
L'aller et le retour du travail empiètent sur le temps personnel et familial

Les défis associés à certaines circonstances familiales particulières (3 %)

Les défis associés aux familles monoparentales (2 %)
Les défis associés aux bourreaux de travail (1 %)

Problèmes et défis au niveau individuel ou familial *(11 % de tous les commentaires)*

Les problèmes personnels (3 %)

La mort d'un conjoint ou d'un membre de la famille
Le divorce ou la séparation
Le changement de résidence – le manque de soutien communautaire
Les problèmes personnels ou de santé mentale
Les troubles physiques sérieux
Le célibat **
Les questions personnelles **

Les défis à la maison (6 %)

L'éducation des enfants (4 %)
Les restrictions monétaires empêchent de pouvoir rester à la maison avec les enfants (1 %)
Le manque de soutien pour la famille traditionnelle (1 %)
Les responsabilités superposées impliquant à la fois enfants et aînés (la génération sandwich) (1 %)
La famille comme responsabilité principale
Le manque de temps pour soi
Composer avec la maladie dans la famille
Prendre soin d'une personne handicapée à charge
Des responsabilités familiales contraignantes

Les soins aux aînés (1 %)

La responsabilité des soins pour une personne âgée à charge
La responsabilité financière d'une personne âgée à charge
Le manque de soutien pour les personnes âgées à charge
Soutenir un parent après la mort de l'autre parent **
Les soins aux aînés exigent beaucoup de temps et d'énergie des individus **

Les contraintes financières (1 %)

Les responsabilités financières qui exigent plus d'un travail
Le manque de sécurité financière
Le manque d'argent
Les exigences du travail augmentent mais les salaires ne suivent pas **
Les politiques / taxes du gouvernement ne facilitent pas la situation financière **
Les augmentations salariales ne sont pas proportionnelles à la hausse du coût de la vie **
Les compensations financières sont plus basses que la moyenne économique **
Les préoccupations financières contribuent au stress **
L'impossibilité de survivre avec un seul revenu **

Deuxième partie : Observations positives quant à la conciliation travail-vie personnelle

Observations positives quant à la conciliation travail-vie personnelle
(10 % de tous les commentaires)

Commentaires généraux (5 %)

Les facteurs qui contribuent à l'équilibre (3 %)
La famille rend le tout possible (1 %)
Ça devient plus facile – avoir des enfants plus âgés
Jeune, célibataire – et heureux de l'être
Les horaires flexibles facilitent la conciliation travail-vie personnelle**

Commentaires sur l'organisation (4 %)

Des horaires flexibles qui fonctionnent (2 %)
Un environnement de travail positif et soucieux de ses employés (1 %)
La conciliation travail-vie personnelle en action (1 %)
La promotion de l'esprit d'équipe **

Commentaires sur le superviseur immédiat (1 %)

Mon patron me soutient
Mon patron comprend mes besoins de conciliation travail-famille
Mon patron fait preuve de flexibilité au besoin

Troisième partie : Atteindre l'équilibre

Atteindre l'équilibre *(11 % de tous les commentaires)*

Les stratégies personnelles (6 %)

Grâce à la foi, il est possible de mettre sa vie en perspective
Faire preuve d'organisation
Reconnaître que l'équilibre exige du travail – et y travailler
Fixer des buts
Mettre les choses en perspective – « ne pas tout prendre au sérieux »
Profiter de la vie – se concentrer sur ce qui va bien et non sur ce qui est stressant
Trouver un travail agréable
Avoir un partenaire qui offre du soutien et qui fait sa part à la maison
Rester en forme et réduire son stress en faisant de l'exercice

Les gens font des choix et établissent des priorités (5 %)

Séparer consciemment sa vie professionnelle de sa vie personnelle
Donner consciemment la priorité à sa famille
Réduire le temps passé dans un emploi rémunéré
Choisir le travail par quarts afin que l'un des partenaires puisse rester à la maison avec les enfants
Apprendre à composer avec « moins »
L'un des partenaires ne travaille pas à l'extérieur
Prendre du temps pour les loisirs et pour soi
Prendre la décision de ne pas avoir d'enfants
Remettre à plus tard la décision d'avoir des enfants

Quatrième partie : Recommandations

Recommandations *(11 % de tous les commentaires)*

Recommandations aux organisations (4 %)

Les gestionnaires (2 %)
Le soutien organisationnel de l'équilibre (1 %)
Les services de garde d'enfants
Les centres de conditionnement physique

Recommandations de politiques (8 %)

Amélioration des avantages sociaux
Augmentation de la flexibilité par rapport aux heures de travail
Amélioration des congés (ex., de maternité, de paternité, de famille, de maladie, spéciaux)
Diminution des exigences concernant le temps des employés passé au travail
Soutien pour les structures familiales traditionnelles
Travail de la maison **
Modalités de travail flexible **

** Ne font pas partie du rapport. Pour de plus amples commentaires sur ces questions, veuillez consulter le site Web des auteurs à l'adresse : http://groups.ivey.uwo.ca/bantamaa/. Veuillez noter que l'information disponible sur ce site est en anglais seulement.

Nota : Les pourcentages entre parenthèses représentent tous les commentaires codés de ces catégories. Toutes les catégories sans parenthèses représentent moins de 1 % des commentaires. Les chiffres ont été arrondis à la décimale la plus proche et conséquemment ne totalisent pas 100.